



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ/
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ ΤΩΝ
ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΑΤΕΒΑΝΚ ΚΑΙ ΠΕΙΡΑΙΩΣ ΠΑΝΩ ΣΤΗ
ΝΕΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ
ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΜΑΥΡΟΓΙΑΝΝΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΧΡΙΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΠΟΣΤΟΛΟΣ

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία μελετάται το θέμα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της σημαντικότητας που έχει ιδιαίτερα στον τραπεζικό κλάδο. Εκτός από την παράθεση του κατάλληλου ακαδημαϊκού υπόβαθρου σχετικά με τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και στα πλαίσια της εταιρικής κουλτούρας, διενεργήθηκε και έρευνα μέσω ερωτηματολογίων σχετικά με την πρόσφατη ενοποίηση της τράπεζας ΑΤΕ και Πειραιώς. Στόχος της εμπειρικής ανάλυσης ήταν να εξεταστεί το κατά πόσο επέδρασε η εξαγορά αυτή στο ανθρώπινο δυναμικό και πώς μεταβλήθηκε η εταιρική κουλτούρα ως προς τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων της τράπεζας. Όπως δήλωσαν οι εργαζόμενοι (κυρίως μεσαίου στελεχιακού δυναμικού), έχουν αλλάξει πολλά πράγματα τα περισσότερα εκ των οποίων κρίνονται από τους ίδιους ως δυσμενέστερα. Ειδικότερα, σε ό, τι αφορά στη μισθολογική τους κατάσταση, στο ωράριο εργασίας τους, στον τρόπο που ντύνονται τους, στο κλίμα που επικρατεί στα καταστήματα κυρίως ανάμεσα σε νέους συναδέλφους αλλά αλλαγές υπάρχουν και μεταξύ των παλαιών συναδέλφων. Ακόμα και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις υπάρχουν αλλαγές. Δεν υφίστανται οι φιλικές σχέσεις που μπορεί να είχαν πριν την συγχώνευση. Τώρα ο καθένας παλεύει μόνος του να εξασφαλίσει την θέση της εργασίας του, και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αποξενώνονται. Έτσι, όταν δύο τράπεζες διαφορετικής κουλτούρας συνενώνονται, τα προβλήματα, τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια, είναι φανερά, επιδρώντας κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό. Ωστόσο, ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα της ερευνάς μας ότι παράγοντες όπως το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων δεν επιδρούν πάνω στο όραμα της ΑΤΕ και στην άποψή τους για το μέλλον της τράπεζας μετά την εξαγορά. Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται πως οι εργαζόμενοι θεωρούν, ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας, πως το όραμα από την εξαγορά ήταν να δημιουργηθεί μια νέα ανταγωνιστική τράπεζα.

Abstract

The aim of this study is to examine the issue of human resource management and its importance for banking industry. Apart from the presentation of the appropriate academic background in the management of human resources within the corporate culture framework, a further research was also conducted through questionnaires about the recent consolidation of ATEbank and Piraeus. The aim of the empirical analysis was to examine whether the acquisition's impact towards the employees of the bank was positive or negative. How the organisational culture has changed as to human resource management of the bank. As employees stated through the questioners (mainly medium executive staff), many things have changed, mainly to the worse in terms of their salary, their schedule, their dressing, the general working environment, but also their interpersonal relationships. So when two banks with different organizational cultures are merged, the problems are obvious, mainly affecting the human potential. Finally, factors such as gender and years of employment have no effect on the responses of employees about the vision of ATEbank and their view on what will happen after the acquisition.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	0
Abstract.....	2
Εισαγωγή.....	8
Υπόβαθρο της έρευνας	8
Σκοπός και σημαντικότητα της εργασίας	10
Δομή της εργασίας.....	11
Κεφάλαιο 1: Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	13
1.1 Ορισμός	13
1.2 Ο ρόλος που επιτελεί η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις ...	17
1.3 Η συμβολή της Διαχείριση Ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.	21
Κεφάλαιο 2: Εταιρική Κουλτούρα	24
2.1 Ορισμός.....	24
2.2 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής.....	29
2.3 Οικοδόμηση νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από ενοποίηση επιχειρήσεων...32	
Κεφάλαιο 3: Η εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος.....	35
3.1 Ιστορική εξέλιξη τραπεζικού συστήματος.....	35
3.1.1 Τράπεζα-Ορισμός	35
3.1.2 Ιστορική εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος.....	37
3.2 Οικοδόμηση της εταιρικής κουλτούρας κατά τη διάρκεια και μετά από τη συγχώνευση των τραπεζών.	39

3.3 Πως συνέβαλε η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στην ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος.....	42
3.4 Η εφαρμογή της λειτουργίας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σήμερα- Μέθοδοι εφαρμογής	45
Κεφάλαιο 4: Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα.....	47
4.1 Ιστορική εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος.....	47
4.1.1 Χαρακτηριστικά ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος.....	48
4.1.2. Διαφορές σύγχρονου ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος με εκείνο της δεκαετίας του '80.....	49
4.2 Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα σήμερα	51
4.2.1 Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος	53
4.2.2. Διεθνής δραστηριότητα ελληνικών τραπεζών.....	54
4.3 Τρόπος και μέθοδοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές τράπεζες	55
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία της έρευνας	59
5.1 Φιλοσοφία της έρευνας.....	59
5.2 Ερευνητική Προσέγγιση	59
5.3 Τεχνική της έρευνας	60
5.3.1 Είδη έρευνας.....	62
5.3.2 Μέθοδοι έρευνας.....	63
5.4 Σχεδιασμός της έρευνας.....	64
5.4.1 Δειγματοληψία.....	65
5.4.2 Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν.....	66
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Εμπειρικής Ανάλυσης	68
6.1 Κοινωνικά Δημογραφικά Στοιχεία	68
6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου.....	71

6.2.1 Απόψεις εργαζομένων για την εξαγορά της ΑΤΕ.....	71
6.2.2 Αλλαγές μετά την εξαγορά στις συνθήκες εργασίας	73
6.2.3 Απόψεις εργαζομένων σχετικά με τους τρόπους παρακίνησής τους.....	81
6.2.4 Απόψεις εργαζομένων αναφορικά με την επικοινωνία και τη συνεργασία	86
6.2.5 Απόψεις εργαζομένων για όραμα της ΑΤΕ και τη μελλοντική κατάσταση	89
6.3 Ανάλυση διασταυρούμενης πινακοποίησης και ANOVA.....	92
Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα	98
Βιβλιογραφία.....	100
Παράρτημα	106
Ερωτηματολόγιο.....	106

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο ερωτηθέντων	68
Διάγραμμα 2: Ηλικία ερωτηθέντων	68
Διάγραμμα 3: Μόρφωση ερωτηθέντων.....	69
Διάγραμμα 4: Χρόνια υπηρεσίας ΑΤΕ ερωτηθέντων	69
Διάγραμμα 5: Θέση εργασίας ερωτηθέντων.....	70
Διάγραμμα 6: Άποψη δείγματος εργαζομένων για την εξαγορά της ΑΤΕ.....	71
Διάγραμμα 7: Άποψη ερωτηθέντων για το ποιους έχει επηρεάσει η εξαγορά.	71
Διάγραμμα 8: Απόψεις εργαζομένων σχετικά με το μέλλον της εξαγοράς.....	72
Διάγραμμα 9: Απαιτήσεις εργασίας και αξιοποίηση χρόνου εργαζομένων μετά την εξαγορά.....	73
Διάγραμμα 10: Αλλαγή στις συνθήκες εργασίας μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.....	74
Διάγραμμα 11: Αλλαγή σχέσης με προϊσταμένους μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.....	75
Διάγραμμα 12: Αλλαγή σχέσης με συναδέλφους μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.	76
Διάγραμμα 13: Ανταγωνιστικότητα σχέσης με συναδέλφους μετά την εξαγορά της ΑΤΕ	77
Διάγραμμα 14: Αντιμετώπιση πελατών από την πλευρά των εργαζομένων πριν και μετά την εξαγορά.	78
Διάγραμμα 15: Αλλαγές στο σύστημα προσλήψεων-απολύσεων μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.	79
Διάγραμμα 16: Αλλαγή στην ενδυμασία των εργαζομένων μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.	80
Διάγραμμα 17: Αλλαγές ως προς το μισθό μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.....	81
Διάγραμμα 18: Αλλαγές ωραρίου εργασίας μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.	82

Διάγραμμα 19: Σύγκριση δυνατότητας πρωτοβουλίας μεταξύ των τραπεζών.....	83
Διάγραμμα 20: Επιβράβευση καλών αποδόσεων εργαζομένων.....	83
Διάγραμμα 21: Επιπτώσεις από τη μη έγκαιρη επίτευξη του στόχου.....	84
Διάγραμμα 22: Κλίμα καταστήματος μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.....	85
Διάγραμμα 23:Είδος εργασίας (ατομική-ομαδική) πριν και μετά από την εξαγορά της ΑΤΕ	86
Διάγραμμα 24: Ομαδικό πνεύμα πριν και μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.....	87
Διάγραμμα 25: Διατμηματική συνεργασία στο νέο όμιλο	88
Διάγραμμα 26: Όραμα ΑΤΕ πριν την εξαγορά.....	89
Διάγραμμα 27: Ύπαρξη μεγαλύτερου οράματος Πειραιώς.....	90
Διάγραμμα 28: Απόψεις εργαζομένων για το μέλλον της εξαγοράς	91

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Crosstabulation φύλου με τον το όραμα της ΑΤΕ	92
Πίνακας 2: Crosstabulation ετών υπηρεσίας με όραμα της ΑΤΕ.	93
Πίνακας 3: Crosstabulation φύλου με το σημερινό όραμα της τράπεζας.	93
Πίνακας 4: Crosstabulation χρόνων υπηρεσίας με το σημερινό όραμα της τράπεζας.	94
Πίνακας 5: Crosstabulation φύλου με τις απόψεις των εργαζομένων για το μέλλον. .	94
Πίνακας 6: Crosstabulation χρόνων υπηρεσίας με τις απόψεις των εργαζομένων για το μέλλον.....	95
Πίνακας 7: ANOVA όραμα ΑΤΕ, όραμα σήμερα, απόψεις μετά την εξαγορά με βάση το φύλο.	96
Πίνακας 8: ANOVA όραμα ΑΤΕ, όραμα σήμερα, απόψεις μετά την εξαγορά με βάση τα χρόνια υπηρεσίας.	96

Εισαγωγή

Υπόβαθρο της έρευνας

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στον τραπεζικό κλάδο και ιδιαίτερα εντός των πλαισίων του ελληνικού τραπεζικού συστήματος. Το τραπεζικό σύστημα, που διένυσε περισσότερο από τρεις δεκαετίες συνεχούς ανάπτυξης, λόγω της γενικευμένης πια οικονομικής κρίσης σήμερα βρίσκεται σε ένα κρίσιμο σημείο καμπής. (Hellenic Bank Association, 2011; Bank, 2011). Αρχικά, στην εργασία αυτή, θεωρήθηκε σκόπιμο να γίνει επεξήγηση των όρων «τραπεζικό σύστημα» και «διαχείριση ανθρώπινων πόρων» όπου δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάλυση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε αυτό και κατόπιν θα ακολουθήσει μελέτη περίπτωσης. Εν προκειμένω, θα διεξαχθεί μελέτη περιπτώσεως, εξετάζοντας ζητήματα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις συγχωνευθείσες τράπεζες Ate Bank και Πειραιώς αναδεικνύοντας παράλληλα τις δυσκολίες προσαρμογής και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και των στελεχών σε ένα γενικότερο πλαίσιο ενοποίησης της εταιρικής κουλτούρας.

Ως διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ορίζεται λειτουργία μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση, η οποία επικεντρώνεται στην πρόσληψη, τη διαχείριση, καθώς και τη χάραξη κατευθύνσεων για τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτή. Είναι λοιπόν η οργανωτική λειτουργία που ασχολείται με θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους, όπως είναι η αποζημίωση, η πρόσληψη, η διαχείριση της απόδοσης, η ανάπτυξη της οργάνωσης, η ασφάλεια, η παρακίνηση των εργαζομένων, η επικοινωνία, η διοίκηση, η κατάρτιση κ.α. (Rees & Edwards, 2010; Wright, Dunford, & Snell, 2001)

Η λειτουργία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί επίσης μια στρατηγική και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων και του πολιτισμού στο χώρο εργασίας τους και στο εργασιακό περιβάλλον. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων επιτρέπει στους εργαζόμενους να συνεισφέρουν παραγωγικά

και αποτελεσματικά στη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας και στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της. (Hendry, 1991)

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων κινείται μακριά από τις παραδοσιακές έννοιες και τη σημασία όρων όπως προσωπικό, διοίκηση, συναλλαγές κ.λπ. καθώς ο ρόλος της αναμένεται να προσθέσει αξία στη στρατηγική αξιοποίηση των εργαζομένων και την επίδραση των προγραμμάτων των εργαζομένων της επιχείρησης στους γενικότερους σκοπούς και στόχους που κάθε φορά επιδιώκει. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1998)

Όσον αφορά το τραπεζικό σύστημα, είναι σημαντικό κανείς να γνωρίζει ότι παρά το ότι οι τράπεζες λειτουργούν με σκοπό το κέρδος, συνήθως, αντιμετωπίζονται ως επιχειρήσεις δημοσίου συμφέροντος. Εκτός από το να ανησυχούν και να μεριμνούν για τις καταθέσεις των ιδιωτών, οι τράπεζες και γενικότερα το τραπεζικό σύστημα επιδιώκει να παρέχει ένα σταθερό πλαίσιο για την πραγματοποίηση των πληρωμών. Με το συντριπτικό όγκο των συναλλαγών που πραγματοποιούνται κάθε μέρα από ιδιώτες και επιχειρήσεις, ένα ασφαλές και αποδεκτό μέσο πληρωμής είναι ζωτικής σημασίας για την υγεία της οικονομίας. (Benston, 1994)

Πράγματι, είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς πώς ένα πολύπλοκο οικονομικό σύστημα θα μπορούσε να λειτουργήσει και να αποφύγει σοβαρές διαταραχές, αν το πλήθος των καθημερινών συναλλαγών δεν μπορούσε να ολοκληρωθεί με ένα υψηλό βαθμό βεβαιότητας και ασφάλειας. Ο τραπεζικός τομέας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τη σταθερότητα των χρηματοπιστωτικών συστημάτων. Οι τράπεζες διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη διαδικασία της δημιουργίας χρήματος και στο σύστημα πληρωμών. Επιπλέον, η τραπεζική πίστωση είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την χρηματοδότηση των επενδύσεων και της ανάπτυξης. (Dell' Ariccia, Detragiache, & Rajan, 2008)

Τα τραπεζικά συστήματα έχουν συνδεθεί τόσο με την άνθηση/άνοδο όσο και με την ύφεση στην ιστορία της οικονομίας. Ως εκ τούτου, για να διατηρηθεί η νομισματική και χρηματοπιστωτική σταθερότητα των κεντρικών τραπεζών οι εποπτικές αρχές έχουν στραμμένο το ενδιαφέρον τους στην αξιολόγηση της σταθερότητας του τραπεζικού συστήματος. Στη ρύθμιση του τραπεζικού συστήματος, ο στόχος της νομισματικής σταθερότητας έχει συνδεθεί στενά με το στόχο της προστασίας των καταθετών. Οι εκάστοτε οικονομικές κρίσεις και οι ακούσιες διακυμάνσεις της

προσφοράς χρήματος εμποδίζονται κυρίως με την προώθηση της εμπιστοσύνης στις τράπεζες και την εγγύηση της ασφάλειας των καταθέσεων. Για το λόγο αυτό, οι κανονισμοί αποσκοπούν στην προώθηση της προστασίας των καταθετών και σε ένα σταθερό νομισματικό σύστημα συναλλαγών. (Benston, 1994; Dell’Ariccia, Detragiache, & Rajan, 2008)

Σκοπός και σημαντικότητα της εργασίας

Ο ερευνητικός σκοπός της παρούσας εργασίας συνοψίζεται στην παρακάτω φράση: **«Η επίδραση της συγχώνευσης των τραπεζών AteBank και Πειραιώς πάνω στη νέα εταιρική κουλτούρα κι ιδιαίτερα στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων»**. Για την εκπλήρωση του ερευνητικού σκοπού της εργασίας, περαιτέρω ερευνητικά ερωτήματα έχουν τεθεί και παρουσιάζονται παρακάτω:

- 1) Πώς επέδρασε η συγχώνευση στο σύστημα προσλήψεων –απολύσεων της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού;
- 2) Πώς επέδρασε η συγχώνευση στον τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων;
- 3) Πώς επέδρασε η συγχώνευση στην επικοινωνία και συνεργασία των υπαλλήλων;

Το θέμα της εργασίας αυτής είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς αναμένεται ότι θα συνεισφέρει σημαντικά σε όσους χαράσσουν πολιτική στον τραπεζικό κλάδο. Επιπλέον, παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και γνώσεις για την λειτουργία της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, για το τραπεζικό σύστημα, με ιδιαίτερη έμφαση στο ελληνικό. Τέλος, είναι σημαντική η υπογράμμιση του ρόλου που διαδραματίζει η εταιρική κουλτούρα στην ενοποίηση επιχειρήσεων κι ιδιαίτερα στην καθιέρωση ενός νέου συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Δομή της εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η θεωρία του management του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα θα δοθεί ο ορισμός της έννοιας και θα αναλυθεί ο ρόλος που επιτελεί η λειτουργία της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα θα αναφερθεί η συμβολή της λειτουργίας αυτής στη συνολική κατεύθυνση της εταιρείας/επιχείρησης και στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα δοθεί ο ορισμός της έννοιας της εταιρικής κουλτούρας, καθώς και της οργανωσιακής αλλαγής, αλλά και στον τρόπο που οικοδομείται η νέα εταιρική κουλτούρα μετά από ενοποίηση επιχειρήσεων. Η σημαντικότητα του κεφαλαίου είναι να αναδειξει σε θεωρητικό επίπεδο, πώς μπορεί να μεταβληθεί η εταιρική κουλτούρα από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο, αλλά και να παραθέσει τους τρόπους με τους οποίους μπορεί αυτή να ενοποιηθεί επιτυχώς, αφού έχει λάβει χώρα οργανωσιακή αλλαγή μέσω συγχώνευσης επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται αρχικά μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση από τη δημιουργία του τραπεζικού συστήματος ως και σήμερα και κατόπιν αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο η λειτουργία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων συνέβαλλε στην ανάπτυξή του. Τέλος, αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο γίνεται σήμερα διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού από τις τράπεζες και παραθέτονται οι γνωστότερες μέθοδοι που εφαρμόζονται με επιτυχία.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτυπώνει ουσιαστικά το πώς διαμορφώθηκε το τραπεζικό σύστημα της Ελλάδας στο πέρασμα των χρόνων. Πρώτα γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή των σημαντικότερων γεγονότων που επηρέασαν την οικονομία της χώρας μας, είτε θετικά είτε αρνητικά, και κατόπιν παρουσιάζεται η σημερινή εικόνα του τραπεζικού μας συστήματος τονίζοντας τη σημαντικότητα της κατάστασης που επικρατεί στις ελληνικές τράπεζες λόγω της οικονομικής κρίσης. Τέλος αναφέρεται ο ρόλος που παίζει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και ποιες μέθοδοι διαχείρισης εφαρμόζονται περισσότερο στη χώρα μας και τι αποτελέσματα έχουν.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει όλη τη λογική και φιλοσοφία της έρευνας που στοχεύεται να διεξαχθεί, καθώς και τη σύνθεση του δείγματος, τα εργαλεία, την

ερευνητική μέθοδο, αλλά και τους περιορισμούς που ανέκυψαν κατά τη διεκπεραίωση του ερευνητικού σκέλους της παρούσας διατριβής. Συγκεκριμένα, θα γίνει ανάλυση ερωτηματολογίου, που απευθύνεται σε εργαζόμενους των τραπεζών AteBank και Πειραιώς, με σκοπό να εκπληρωθεί ο ερευνητικός σκοπός της εργασίας αυτής.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου, διεξάγοντας περιγραφική στατιστική ανάλυση, αλλά κι επαγωγική, όπου αυτό θεωρείται πως προάγει το σκοπό της εργασίας.

Το έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζει τα σημαντικότερα σημεία της εργασίας, απαντά στα ερευνητικά ερωτήματα που ετέθησαν και συνδέει τα ευρήματα της εμπειρικής μελέτης που θα διακινηθεί με την ανάλογη βιβλιογραφική επισκόπηση περί οικοδόμησης νέας εταιρικής κουλτούρας αλλά και ζητημάτων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έπειτα από ενοποίηση επιχειρήσεων. Τέλος, θα γίνουν προτάσεις για μελλοντική έρευνα συναφούς με το αντικείμενο της παρούσας.

Κεφάλαιο 1: Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

1.1 Ορισμός

Ως Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται η στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση για την διαχείριση των πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, όπου οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτόν τόσο ατομικά όσο και συλλογικά συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της. Σύμφωνα με την Storey (1989) η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να θεωρηθεί ως ένα «σύνολο αλληλένδετων πολιτικών, με μια ιδεολογική και φιλοσοφική θεμελίωση». η ίδια προτείνει τέσσερις πτυχές που αποτελούν την ουσιαστική εκδοχή της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού:

1. ένα συγκεκριμένο σύνολο από πεποιθήσεις και υποθέσεις
2. μια στρατηγική κατεύθυνση ενημέρωσης σχετικά με τις αποφάσεις των ανθρώπων της διαχείρισης
3. τη κεντρική συμμετοχή των προϊσταμένων
4. την εξάρτηση από ένα σύνολο εργαλείων που διαμορφώνουν τη σχέση εργασίας. (Storey, 1989)

Ο γενικός στόχος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους του μέσω των ανθρώπων. Όπως οι Ulrich και Lake (1990) παρατηρούν «*Τα συστήματα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων μπορεί να είναι η πηγή των οργανωτικών δυνατοτήτων που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μάθουν και να αξιοποιήσουν τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται*». (Ulrich and Lake, 1990)

Συγκεκριμένα, η στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με την επίτευξη των στόχων στους τομείς που συνοψίζονται παρακάτω.

- I. Οργανωτική αποτελεσματικότητα: Συγκεκριμένες πρακτικές της στρατηγικής των ανθρώπινων πόρων στη διαμόρφωση των βασικών ικανοτήτων που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται.

Εκτεταμένη έρευνα έχει δείξει ότι τέτοιου είδους πρακτικές μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης. Οι στρατηγικές των ανθρωπίνων πόρων αποσκοπούν στην υποστήριξη προγραμμάτων για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητάς του και την ανάπτυξη πολιτικών σε τομείς όπως η διαχείριση της γνώσης, η διαχείριση ταλέντων/ικανοτήτων των εργαζομένων και γενικά η δημιουργία κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας για το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ή του φορέα. Επιπρόσθετα, οι στρατηγικές αυτές ασχολούνται με την ανάπτυξη της συνεχούς βελτίωσης και των πελατειακών σχέσεων. (Harzing & Pinnington, 2010)

- II. Διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου: Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού αποτελείται από τους ανθρώπους που εργάζονται εκεί, από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία της επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον ανθρώπινο παράγοντα στην διαδικασία της οργάνωσης. Η συνδυασμένη νοημοσύνη, οι δεξιότητες και η εμπειρία είναι τα στοιχεία εκείνα που δίνουν στην οργάνωση το διακριτικό της χαρακτήρα. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελείται από τους ανθρώπους εκείνους που είναι ικανοί να μάθουν, να προσαρμόζονται γρήγορα σε ενδεχόμενες αλλαγές, να έχουν καινοτόμες ιδέες, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό μια δημιουργική ώθηση που εάν εφαρμοστεί σωστά μπορεί να εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση του οργανισμού. Το ανθρώπινο κεφάλαιο μπορεί να θεωρηθεί ως το κύριο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού, και για το λόγο αυτό οι εκάστοτε επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν σε αυτό με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση όχι μόνο της επιβίωσης αλλά και της ανάπτυξής του. Η στρατηγική διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο να διασφαλίσει ότι ο οργανισμός αποκτά και διατηρεί το εξειδικευμένο, αφοσιωμένο και καταρτισμένο εργατικό δυναμικό που χρειάζεται. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνει μέτρα για να αξιολογήσει και να ικανοποιήσει τις μελλοντικές ανάγκες των ανθρώπων του και να ενισχύσει και να αναπτύξει τις εγγενείς ικανότητές τους παρέχοντάς τους όχι μόνο οικονομικά εφόδια ως αντάλλαγμα για την απασχόλησή τους αλλά και ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση και εργασιακή ανέλιξη. (Harzing & Pinnington, 2010)

- III. Η διαχείριση της γνώσης: Με τον όρο «διαχείριση γνώσης» νοείται κάθε διαδικασία ή πρακτική δημιουργίας, απόκτησης, σύλληψης, ανταλλαγής και χρήσης γνώσεων για την ενίσχυση της μάθησης και της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Η στρατηγική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχει ως στόχο να στηρίξει την ανάπτυξη της επιχείρησης με συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες ως αποτέλεσμα της οργανωτικής μαθησιακής διαδικασίας. (Harzing & Pinnington, 2010)
- IV. Διαχείριση κινήτρων και αμοιβών: Η στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο να ενισχύσει τα κίνητρα, την εμπλοκή στην εργασία και την δέσμευση και προσήλωση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης. Είναι εκείνες οι πολιτικές και διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού και η ανταμοιβή τους για ότι κάνουν και επιτυγχάνουν. (Harzing & Pinnington, 2010)
- V. Σχέσεις των εργαζομένων: Ο απώτερος στόχος, μέσω της στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, είναι να δημιουργηθεί ένα κλίμα στο οποίο να υπάρχει παραγωγική και αρμονική σχέση, η οποία να διατηρείται μέσω των εταιρικών σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων της επιχείρησης. (Harzing & Pinnington, 2010)
- VI. Συνάντηση διαφορετικών αναγκών: Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο να αναπτύξει και να εφαρμόσει πολιτικές που θα φέρουν ισορροπία και θα προσαρμοστούν στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών και να παρέχουν τη διαχείριση ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη όμως και το άτομο καθώς και τη διαφορετικότητα των εκάστοτε ομάδων στην απασχόληση, τις προσωπικές τους ανάγκες, το στυλ εργασίας, τις φιλοδοξίες και την παροχή ίσων ευκαιριών για όλους. (Harzing & Pinnington, 2010)
- VII. Γεφυρώνοντας το χάσμα μεταξύ θεωρίας και πραγματικότητας: Έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς αποδεικνύουν ότι τις περισσότερες φορές υπάρχει ένα ευρύ χάσμα μεταξύ της θεωρίας που διατυπώνεται παραπάνω και της πραγματικότητας. Οι διευθύνσεις των εκάστοτε επιχειρήσεων ή οργανισμών μπορεί να ξεκινούν με την πρόθεση να εφαρμόσουν ορισμένους ή όλους τους στόχους που τίθενται, όμως καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η υλοποίησή

τους είναι συχνά πολύ δύσκολη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι προκύπτουν τόσο από τα συμφραζόμενα όσο και από τη διαδικασία υλοποίησης προβλήματα όπως: άλλες επιχειρηματικές προτεραιότητες, βραχυπρόθεσμη προσέγγιση, περιορισμένη υποστήριξη από τους διαχειριστές, ανεπαρκείς υποδομές υποστήριξης των διαδικασιών, έλλειψη πόρων, αντίσταση στην αλλαγή και έλλειψη εμπιστοσύνης. Ένας πρωταρχικός στόχος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να γεφυρώσει αυτό το χάσμα κάνοντας κάθε προσπάθεια για να διασφαλίσει την διαρκή και αποτελεσματική δράση. Για να το κάνουν αυτό, τα μέλη της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να θυμούνται και να έχουν την πεποίθηση ότι είναι σχετικά εύκολο να καταλήξουν σε νέες και καινοτόμες πολιτικές και πρακτικές εφόσον το επιθυμούν. Η πρόκληση που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν είναι μονάχα το να τις θέσουν σε λειτουργία. (Harzing & Pinnington, 2010)

1.2 Ο ρόλος που επιτελεί η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις

Ο ρόλος που επιτελεί η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις αποσκοπεί στην οργάνωση της ανάπτυξης και του σχεδιασμού των ανθρωπίνων πόρων, στην διαχείριση του ταλέντου και των δεξιοτήτων τους, στις γνώσεις διαχείρισης τους, την πρόσληψη και την επιλογή τους, τη μάθηση και την εξέλιξή τους, τις εργασιακές σχέσεις και το εργασιακό κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση, την υγεία, την ασφάλεια, την ευημερία, την εκπλήρωση των κανονιστικών απαιτήσεων των εργαζομένων, τις ίσες ευκαιρίες και τα ζητήματα διαφορετικότητας, καθώς και κάθε άλλο θέμα που σχετίζεται με τη σχέση της απασχόλησης. (Reed, 2001)

Ο ρόλος της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού άπτεται περαιτέρω και κυριότερα στο να μπορέσει ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του με την ανάληψη πρωτοβουλιών και την παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης για όλα τα θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους. Ο βασικός στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός αναπτύσσει στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, πολιτικές και πρακτικές που μπορούν να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά όλα τα ζητήματα που αφορούν την απασχόληση και την ανάπτυξη των ανθρώπων και τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ της διοίκησης και του εργατικό δυναμικού. Η λειτουργία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει στους ανθρώπους να κάνουν την καλύτερη δυνατή χρήση των δυνατοτήτων τους και να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητές τους προς όφελος τόσο του οργανισμού όσο και τον εαυτό τους. (Oracle, 2005)

Οι πιο εξελιγμένες λειτουργίες της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στοχεύουν στην επίτευξη των στρατηγικών ένταξης και συνοχής εφαρμόζοντας πολιτικές και πρακτικές για την απασχόληση. Η στρατηγική ενσωμάτωσης/ένταξης πολιτικών και πρακτικών περιγράφεται με τον όρο «κάθετη ολοκλήρωση» και είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ενσωματώνονται

με τις στρατηγικές και τους στόχους των επιχειρήσεων. Ο έννοια της συνοχής περιγράφεται με τον όρο «οριζόντια ολοκλήρωση» και είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων αφορούν στην ανάπτυξη και την αλληλοενίσχυση ενός αλληλένδετου συνόλου αναπτυξιακών πολιτικών και πρακτικών της επιχείρησης ή του οργανισμού. (Mumford & Gold, 2004)

Ο Purcell (1999) πιστεύει ότι: *«Θα πρέπει να είμαστε πολύ πιο ευαίσθητοι στις διαδικασίες των οργανωτικών αλλαγών και να αποφεύγουμε να παγιδευτούμε στη λογική της ορθολογικής επιλογής που μπορεί να φαντάζει πιο σωστή»* (Purcell, 1999). Το 2001 ο Purcell υποστήριξε ότι: *«Η αλλαγή είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας στις στρατηγικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων καθώς η θεωρία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο να σκεφτόμαστε και να μαθαίνουμε πώς να κάνουμε τα πράγματα διαφορετικά, ανατρέποντας όσα έχουν γίνει στο παρελθόν, και πως να διαχειριζόμαστε την εφαρμογή τους»*. Πιστεύει ότι το επίκεντρο της στρατηγικής πρέπει να είναι η διαδικασία της εφαρμογής, όπου η στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο.

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη της αλλαγής έχει τονιστεί από τους Johnson και Scholes (1997). Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι: *«Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που διαχειρίζονται με επιτυχία την αλλαγή είναι εκείνοι που έχουν ενσωματώσει στις επιχειρήσεις τους τις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με τις στρατηγικές τους. Η στρατηγική διαδικασία της αλλαγής στην εκπαίδευση, τις εργασιακές σχέσεις, τα πακέτα αποζημίωσης και λοιπά δεν είναι απλώς λειτουργικά θέματα που συνδέονται με το απασχολούμενο προσωπικό, καθώς ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι σχετίζονται με τη φύση και την κατεύθυνση της επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένος»*.

Η λειτουργία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να εμπλέκεται στην έναρξη της διαδικασίας της αλλαγής αλλά μπορεί επίσης να ενεργεί και ως σταθεροποιητικός παράγοντας σε καταστάσεις όπου μια αλλαγή θα μπορούσε να προκαλέσει βλάβη στην λειτουργία και τους στόχους της επιχείρησης. Η λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό παρέχοντάς του τις απαιτούμενες διαδικασίες ή λύσεις για να αξιολογήσει τον αντίκτυπο που θα έχει μια ενδεχόμενη αλλαγή και επιτρέπει με τον τρόπο αυτό στον οργανισμό να προβεί σε βελτιώσεις και διορθωτικές κινήσεις. (Progoulaki & Theotokas, 2010)

Για να διευκολυνθεί η αλλαγή, η διαχειριστές της στρατηγικής ανθρωπίνων πόρων πρέπει να είναι πλήρως ενήμεροι για τους λόγους που οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή και για τις προσεγγίσεις που μπορούν να υιοθετηθούν έτσι ώστε να καμφθεί η όποια αντίσταση υπάρχει, και μάλιστα να εξασφαλίσουν την συγκατάθεσή τους ότι αυτή η αλλαγή είναι επιθυμητή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- Οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν/καταλάβουν το λόγο της αλλαγής
- Οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν γιατί η αλλαγή είναι σημαντική και να αντιληφθούν πώς αυτή θα βοηθήσει τόσο τους ίδιους όσο και την επιχείρηση μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα
- Αναγνώριση των ανθρώπων που συμβάλλουν στην αλλαγή
- Δημιουργία ενός συστήματος υποστήριξης της αλλαγής
- Υποστήριξη βασικών ατόμων στην οργάνωση της αλλαγής
- Αναγνώριση των επιπτώσεων της αλλαγής
- Προσδιορισμός ενός μέσου μέτρησης της επιτυχίας της αλλαγής
- Σχέδια για να παρακολουθείται η πρόοδος εφαρμογής της αλλαγής
- Τα πρώτα βήματα για την ανάγκη αλλαγής γίνονται αντιληπτά
- Γίνονται σχέδια για να κρατήσουν την προσοχή εστιασμένη στην αλλαγή
- Η πιθανή ανάγκη προσαρμογής της αλλαγής με την πάροδο του χρόνου αναγνωρίζεται και τα σχέδια μπορούν εύκολα να υλοποιηθούν σε μια τέτοια προσαρμογή. (Rees & Edwards, 2010)

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί ότι η οργάνωση και στελέχωση της λειτουργίας διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων εξαρτάται σαφώς από το μέγεθος της επιχείρησης, το είδος των εργασιών που διεξάγονται, το είδος των ανθρώπων που απασχολούνται και το ρόλο που αποδίδεται στη χρήση και λειτουργία της στρατηγικής. Δεν υπάρχει τυποποιημένη αναλογία για τον αριθμό των υπεύθυνων διαχείρισης προσωπικού ως προς τον αριθμό των υπαλλήλων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η αναλογία επηρεάζεται από όλους τους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω και μπορεί να

αποφασιστεί μόνο εμπειρικά, αναλύοντας τι είδους υπηρεσίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού απαιτούνται και στη συνέχεια να αποφασιστεί ο βαθμός στον οποίο αυτές παρέχονται είτε από στελέχη πλήρους απασχόλησης της ίδιας της επιχείρησης είτε από εξωτερικούς φορείς ή συμβούλους. Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση ή ο εκάστοτε οργανισμός πιστεύει ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η πρωταρχική ευθύνη των προϊσταμένων και των ηγετών της ομάδας δεν επηρεάζει μόνο τον αριθμό των υπεύθυνων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και τη φύση της καθοδήγησης και υποστήριξης των υπηρεσιών που παρέχουν. (Hirsh, 2000)

1.3 Η συμβολή της Διαχείριση Ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η συμβολή της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα και οφείλει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της δημιουργικής της διαδικασίας. Πριν αναλυθεί το πώς συμβάλλει η στρατηγική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού θεωρήθηκε επιβάλλον να αποσαφηνιστεί ο όρος της στρατηγικής, με την ευρεία έννοια. Ως στρατηγική μιας επιχείρησης χαρακτηρίζεται η κατεύθυνση και η οπτική της μακροπρόθεσμα, η οποία προσαρμόζει ιδανικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, και ειδικότερα στις αγορές, στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της και στους πελάτες που αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. (Harrison, 2005)

Η στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων καθορίζει την κατεύθυνση προς την οποία ο οργανισμός «κινείται» ή στοχεύει σε σχέση με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται. Είναι η διαδικασία καθορισμού των προθέσεων και κατανομής ή αντιστοίχισης των πόρων με τις ευκαιρίες και τις ανάγκες της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αποτελεσματική ανάπτυξη και εφαρμογή της στρατηγικής εξαρτάται από τη στρατηγική ικανότητα των διευθυντικών στελεχών του οργανισμού ή της επιχείρησης. Η στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων παρέχει την ικανότητα στην επιχείρηση να δημιουργήσει ένα εφικτό όραμα για το μέλλον, να προβλέψει τις μακροπρόθεσμες εξελίξεις, τις επιλογές που προβλέπονται σύμφωνα με τις εξελίξεις και πιθανώς και τις συνέπειές τους, να επιλέξει τον τρόπο δράσης της, να εστιάσει στις λεπτομέρειες ημέρα με την ημέρα ή και να αμφισβητήσει την ήδη υπάρχουσα κατάσταση. Η στρατηγική της επιχείρησης εκφράζεται με στρατηγικούς στόχους, αναπτύσσεται και εφαρμόζεται με στρατηγικά σχέδια μέσω της διαδικασίας της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Εφάπτεται στην εφαρμογή, η οποία περιλαμβάνει τη διαχείριση της αλλαγής, καθώς και το σχεδιασμό. Μία σημαντική πτυχή της στρατηγικής της επιχείρησης είναι η ανάγκη επίτευξης

στρατηγικών προσαρμογής (Wells & Schminke, 2001). Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται με τρεις τρόπους:

1. Προσαρμόζοντας τις δυνατότητες και τους πόρους του οργανισμού στις ευκαιρίες που προσφέρονται από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά στην οποία η επιχείρηση απευθύνεται
2. Προσαρμόζοντας έναν τομέα της στρατηγικής όπως για παράδειγμα αυτόν της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην στρατηγική της επιχείρησης και,
3. Εξασφαλίζοντας ότι οι διάφορες πτυχές της στρατηγικής ενός τομέα ταιριάζουν και υποστηρίζονται αμοιβαία. (Wells & Schminke, 2001)

Η έννοια της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων δεν είναι απλή. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες σχετικά με το τι είναι και πώς λειτουργεί. Η συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί έχει μια σειρά από σημασίες, ήτοι:

- Ένα ισοδύναμο σχέδιο, ή μια κατεύθυνση, έναν οδηγό, μια πορεία δράσης.
- Ένα μοτίβο, δηλαδή, μια συνεπή συμπεριφορά στην πάροδο του χρόνου.
- Μια προοπτική, ο θεμελιώδης τρόπος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στο να προβαίνει σε ενέργειες ή επιχειρηματικές κινήσεις
- Ένα τέχνασμα, έναν συγκεκριμένο «ελιγμό» που ως σκοπό έχει να ξεγελάσει έναν αντίπαλο ή έναν ανταγωνιστή. (Wells & Schminke, 2001)

Η «φόρμουλα» της εταιρικής στρατηγικής μπορεί να οριστεί ως μια διαδικασία για την ανάπτυξη και συχνά περιγράφεται ως μια υπόθεση, η έκβαση της οποίας παρέχει μια οριστική καθοδήγηση για τις μακροπρόθεσμες προθέσεις του οργανισμού. Πολλοί άνθρωποι εξακολουθούν να πιστεύουν ότι αυτό ισχύει, όμως δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια διαστρέβλωση της πραγματικότητας. Στην πράξη, η διαμόρφωση της στρατηγικής δεν είναι ποτέ μια τόσο γραμμική και υπολογιστική διαδικασία όπως μερικοί συγγραφείς περιγράφουν ή όπως μερικοί διαχειριστές προσπαθούν να την κάνουν. (Gratton, 2000)

Η χάραξη μιας στρατηγικής δεν είναι κατ' ανάγκη ορθολογική και συνεχής. Η θεωρία, υποστηρίζει, ότι η στρατηγική είναι μια συστηματική διαδικασία κατά την οποία πρώτα σκεφτόμαστε και μετά ενεργούμε, πρώτα διατυπώνουμε και μετά

εφαρμόζουμε, όπως επίσης ότι πρώτα δρούμε προκειμένου να σκεφτούμε και να ανακαλύψουμε. Στην πράξη, μια συνειδητοποιημένη στρατηγική μπορεί να προκύψει ως απάντηση σε μια εξελισσόμενη κατάσταση και ο στρατηγικός σχεδιαστής είναι συχνά ένας διοργανωτής πρότυπο, ένας εκπαιδευόμενος, ο οποίος διαχειρίζεται μια διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και τα οράματα μπορούν να προκύψουν, όπως επίσης μπορούν και σκόπιμα να σχεδιαστούν. Η «αναδυόμενη στρατηγική», η βασική πτυχή αυτής της διαδικασίας, είναι η παραγωγή ενός καινοτόμου «προϊόντος» για τον οργανισμό ή την επιχείρηση, ακόμη και αν δεν έχει αναπτυχθεί με τα λογικά παραδοσιακά πρότυπα που επιτάσσουν οι εταιρικοί σχεδιαστές και οι θεωρητικοί. (Cooper, 2000)

Ο Tyson (1997) επιβεβαιώνει ότι:

- Η στρατηγική υπήρξε ανέκαθεν αναδυόμενη και ευέλικτη. Αφορά πάντα αυτό που πρόκειται να συμβεί στο μέλλον και δεν υπάρχει στο παρόν.
- Η στρατηγική δεν γίνεται αντιληπτή μόνο από επίσημες δηλώσεις, αλλά γίνεται αντιληπτή από τις πράξεις και τις αντιδράσεις που προκαλεί
- Η στρατηγική είναι η περιγραφή μιας μελλοντικής δράση που ως στόχο έχει πάντα την αλλαγή
- Η διαχείριση της ίδιας της διαδικασίας της στρατηγικής παράγει τις συνθήκες που προκύπτουν (Tyson, 1997)

Κεφάλαιο 2: Εταιρική Κουλτούρα

2.1 Ορισμός

Είναι γεγονός ότι στην έννοια της κουλτούρας και δει της εταιρικής, δε μπορεί να αποδοθεί ένας μόνο ορισμός διότι καθίσταται δύσκολο να ορισθεί αφού γενικότερα η έννοια κουλτούρα πηγάζει από την πολιτισμική ανθρωπολογία (Μπουραντάς, 2002). Γίνεται αναφορά στον πληρέστερο απ' όλους ορισμό βάσει του Schein(1985) *«Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια δομημένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης με τα προβλήματα αυτά»* (Schein, 1985).

Ως Εταιρική κουλτούρα μπορούν να οριστούν *«οι κυρίαρχες αξίες τις οποίες ενστερνίζονται τα μέλη ενός οργανισμού»* (Deal & Kennedy, 1982). Αξιοσημείωτο επίσης είναι ότι η έννοια της κουλτούρας μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα μέσω των αλληλεπιδράσεων που παρατηρούνται ανάμεσα σε οργανισμούς και εργαζόμενους οι οποίοι δεν υπόκεινται στενά στον περιορισμό των θεμάτων της επιχειρησιακής κουλτούρας, αλλά εμπεριέχουν ένα υποσύνολο αποτελούμενο από νόρμες και αξίες (Feldman, 1988; Hofstede, 1985).

Είναι δε γεγονός ότι η εταιρική κουλτούρα συνδέεται άρρηκτα με τον ανθρώπινο παράγοντα ενώ μπορεί να διακριθεί στις παρακάτω λειτουργίες:

- **Ταυτότητα:** ευδιάκριτη από το εξωτερικό περιβάλλον και βαθμός έλξης από το προσωπικό της
- **Συνοχή & Σύνδεση:** επίδραση της κουλτούρας ως συνδετικός κρίκος ώστε να δεθούν τα μέλη μεταξύ τους
- **Συντονισμός:** σαφήνεια ρόλων

- **Παρότρυνση για δράση:** στην περίπτωση διαφανών κινήτρων, δικαίας αμοιβής της προσφοράς, ύπαρξη αξιοκρατίας και προοπτικής. (Armstrong, 2000b)

Η εταιρική κουλτούρα είναι το μοτίβο των κανόνων, των αξιών, των πεποιθήσεων, και των παραδοχών που μπορεί να μην έχουν διατυπωθεί, αλλά διαμορφώνουν τρόπους με τους οποίους συμπεριφέρεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Οι αξίες αναφέρονται σε ότι θεωρείται σημαντικό σχετικά με το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι και οι οργανισμοί/επιχειρήσεις. (Armstrong & Baron, 2002)

Ο ορισμός τονίζει ότι η εταιρική κουλτούρα ασχολείται με ζητήματα όπως είναι οι αξίες και οι κανόνες που διαπνέουν το σύνολο ή μέρος ενός οργανισμού. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να έχει μια σημαντική επιρροή στην πολιτική της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι ένα σύστημα άτυπων κανόνων που εξηγεί τους τρόπους συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια της επιχείρησης καθώς και τα συναισθήματα και τις σχέσεις που αναπτύσσονται τόσο ενδοεταιρικά όσο και με τους πελάτες της. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001)

Οι Furnham και Gunter (1993) δημιούργησαν μια λίστα σχετικά με την έννοια της εταιρικής κουλτούρας διατυπώνοντας τα εξής:

- Είναι δύσκολο να καθοριστεί
- Είναι πολυδιάστατη, με πολλά διαφορετικά συστατικά σε διαφορετικά επίπεδα.
- Δεν είναι ιδιαίτερα «δυναμική» και είναι συνεχώς μεταβαλλόμενη (είναι σχετικά σταθερή για σύντομες χρονικές περιόδους).
- Χρειάζεται χρόνος για να καθιερωθεί και ως εκ τούτου χρόνος και για την όποια αλλαγή της (Furnham & Gunter, 1993)

Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι μια «καλή» εταιρική κουλτούρα ασκεί θετική επίδραση στην οργανωτική συμπεριφορά. Θα μπορούσε να συμβάλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας «υψηλής απόδοσης» που θα παρήγαγε υψηλό επίπεδο επιδόσεων στις επιχειρήσεις. Όπως περιγράφεται από τους Furnham και Gunter (1993), «μια

καλή εταιρική κουλτούρα είναι συνεπής στα συστατικά της και κοινώς αποδεκτή από τα οργανωτικά της μέλη, και αυτό κάνει την επιχείρηση μοναδική, διαφοροποιώντας την έτσι από τους άλλους οργανισμούς». (Furnham & Gunter, 1993)

Ωστόσο, μια «υψηλής» απόδοσης εταιρική κουλτούρα είναι κάτι περισσότερο από μια κουλτούρα που θα παράγει ένα υψηλό επίπεδο επιδόσεων στις επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Οι ιδιότητες, για παράδειγμα, μιας «υψηλής» απόδοσης κουλτούρας για μια καθιερωμένη αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης, μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και μια εταιρεία καταναλωτικών προϊόντων μπορεί να είναι πολύ διαφορετική. Περαιτέρω, εκτός από τις διαφορές αυτές, τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες της εταιρικής κουλτούρας εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου. Το είδος της εταιρικής κουλτούρας που μπορεί να είναι κατάλληλο για ένα σύνολο περιστάσεων ή ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, μπορεί να είναι δυσλειτουργικό σε διαφορετικές περιστάσεις ή διαφορετικούς χρόνους. (Brown, 2001)

Επειδή η εταιρική κουλτούρα αναπτύσσεται και εκδηλώνεται με διαφορετικούς τρόπους σε διαφορετικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις, δεν είναι δυνατόν να πούμε ότι η εταιρική κουλτούρα της μιας είναι καλύτερη από της άλλης, μόνο ότι είναι ανόμοια. Δεν υπάρχει «συνταγή» για την ιδανική εταιρική κουλτούρα, μόνο για την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να υπάρχει συνταγή για την καθολική διαχείριση της, αν και υπάρχουν ορισμένες προσεγγίσεις που μπορεί να είναι χρήσιμες. (Clutterbuck, 2004)

Στοιχεία που απαρτίζουν την εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να περιγραφεί διακρινόμενη από όρους όπως είναι οι αξίες, οι νόρμες, τα αντικείμενα/ζητήματα και η ηγεσία ή το «στυλ» της διαχείρισης.

Αξίες

Οι αξίες βοηθούν την επιχείρηση να καθορίσει αυτό που νομίζει ότι είναι σωστό ή λάθος, τι είναι σημαντικό και τι είναι επιθυμητό. Οι αξίες είναι οι πεποιθήσεις που αφορούν το τι είναι καλό ή καλύτερο για την επιχείρηση και το τι θα πρέπει ή θα

έπρεπε να συμβεί. Όσο ισχυρότερες είναι οι αξίες, τόσο περισσότερο θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά. Οι «σιωπηρές» αξίες που είναι βαθιά ριζωμένες στην κουλτούρα ενός οργανισμού και ενισχύονται από τη συμπεριφορά της διοίκησης μπορεί να έχουν μεγάλη επιρροή, ενώ οι «υιοθετημένες» αξίες που είναι ιδεαλιστικές και δεν αντανακλώνται από διευθυντικές συμπεριφορές μπορεί να έχουν μικρή ή καμία επίδραση. (Farnham, 2000)

Πρότυπα/Νόρμες

Τα πρότυπα είναι άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς, οι «νόρμες του παιχνιδιού», που παρέχουν ανεπίσημες κατευθυντήριες γραμμές σε θέματα συμπεριφοράς. Ποτέ δεν εκφράζονται γραπτώς, αν εκφράζονταν θα ήταν πολιτικές ή διαδικασίες. Μπορούν να ασκήσουν πολύ ισχυρή πίεση στην συμπεριφορά, επειδή μέσα από αυτές τις αντιδράσεις, μπορούμε να ελέγχουμε τους άλλους ανάλογα με τον τρόπο που αντιδρούν σε αυτές. (Farnham, 2000)

Αντικείμενα/Ζητήματα

Τα «αντικείμενα» είναι τα ορατά και απτά στοιχεία ενός οργανισμού που οι εργαζόμενοι ακούνε, βλέπουν ή αισθάνονται. Στα αντικείμενα μπορεί να περιλαμβάνονται το περιβάλλον εργασίας, ο τόνος και η γλώσσα που χρησιμοποιείται στις επιστολές ή τα υπομνήματα, ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι παρουσιάζονται/συστήνονται ο ένας στον άλλον στις συνεδριάσεις ή στο τηλέφωνο, η υποδοχή (ή η μη ευπρόσδεκτη υποδοχή) των επισκεπτών ή των πελατών κ.α. (Farnham, 2000)

Στυλ Ηγεσίας

Ως στυλ ηγεσίας συχνά αποκαλείται το ύφος που χρησιμοποιούν οι διαχειριστές όταν έρχονται σε επαφή και ασχολούνται με τους εργαζομένους που βρίσκονται στις ομάδες τους. Υπάρχουν πολλές μορφές ηγεσίας, και οι ηγέτες μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής: (Farnham, 2000)

- Χαρισματικοί/μη-χαρισματικοί: Οι χαρισματικοί ηγέτες βασίζονται στην προσωπικότητά τους. Είναι ηγέτες με όραμα που υπολογίζουν τον τρόπο που πρέπει να κινηθούν και αναλαμβάνουν ρίσκα καθώς επίσης είναι και πολύ καλοί στο κομμάτι της επικοινωνίας. Οι μη χαρισματικοί ηγέτες βασίζονται

κυρίως στην τεχνογνωσία τους, στην εμπιστοσύνη που αποπνέουν και στην ψυχραιμία τους καθώς και στην αναλυτική προσέγγισή τους στην αντιμετώπιση των προβλημάτων.

- Αυταρχικοί/δημοκρατικοί: Οι αυταρχικοί ηγέτες επιβάλλουν τις αποφάσεις τους. Χρησιμοποιώντας τη θέση τους αναγκάζουν τους εργαζόμενους να κάνουν ότι λένε. Οι δημοκρατικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Οραματιστές/χειραγωγοί: Οι οραματιστές εμπνέουν τους εργαζόμενους με το όραμά τους για το μέλλον και τους ενδυναμώνουν να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας. Οι χειραγωγοί κατευθύνουν τους εργαζομένους για να επιτύχουν τη συμμόρφωσή τους προς τις αποφάσεις τους.
- Συναλλακτικοί/μετασχηματιστές. Οι «συναλλακτικοί» ηγέτες «ανταλλάσσουν» χρήμα, θέσεις εργασίας και ασφάλεια για χάριν της συμμόρφωσης των εργαζομένων με τις αποφάσεις τους. Οι «μετασχηματιστές» ηγέτες παροτρύνουν τους ανθρώπους να αγωνιστούν για στόχους υψηλότερου επιπέδου. (Farnham, 2000)

Οι περισσότεροι διαχειριστές/ηγέτες υιοθετούν μια προσέγγιση κάπου μεταξύ των άκρων. Μερικοί ενσωματώνουν το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την κατάσταση ή τα συναισθήματά τους κατά τη δεδομένη χρονική στιγμή, ενώ άλλοι προσκολλώνται στο ίδιο στυλ ανεξάρτητα με την κατάσταση που καλούνται να αντιμετωπίσουν. Κάθε διαχειριστής έχει το δικό του στυλ, που επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία μπορεί να παράγει ένα στυλ διαχείρισης που επικρατεί και που αντιπροσωπεύει ένα πρότυπο συμπεριφοράς για τους διαχειριστές που αναμένεται να υιοθετηθεί. (Fitz-enj, 2000)

2.2 Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής

Ενώ μπορεί να μην είναι δυνατό να καθοριστεί η ιδανική δομή ή να προδιαγραφεί ο τρόπος που μπορεί μια εταιρική κουλτούρα να αναπτυχθεί, μπορεί τουλάχιστον να αναφερθεί με σιγουριά ότι η εταιρική κουλτούρα ασκεί σημαντική επιρροή στην οργανωτική συμπεριφορά και κατά συνέπεια στην απόδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αν υπάρχει κατάλληλη και αποτελεσματική εταιρική κουλτούρα το επιθυμητό είναι να ληφθούν μέτρα για να υποστηριχθεί ή να ενισχυθεί. Εάν η εταιρική κουλτούρα είναι ακατάλληλη, πρέπει να γίνουν προσπάθειες για να προσδιοριστεί τι πρέπει να αλλάξει και να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν σχέδια για αλλαγή αυτής. (Guest, 2001)

Σε κάθε περίπτωση, το πρώτο βήμα είναι να αναλυθεί η υπάρχουσα εταιρική κουλτούρα. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω ερωτηματολογίων, ερευνών και συζητήσεων. Είναι συχνά χρήσιμο να γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων των ερευνών, από όπου μπορεί να προκύψει μια «διάγνωση» των εταιρικών ζητημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση όσον αφορά τη συμμετοχή στην ανάπτυξη και την εφαρμογή σχεδίων και προγραμμάτων για την αντιμετώπιση τυχόν ζητημάτων. Αν και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία αυτή είναι συνήθως ιδιαίτερα επιθυμητή, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η διοίκηση πρέπει να πραγματοποιήσει την ανάλυση και τον προσδιορισμό των δράσεων που απαιτούνται χωρίς την συμμετοχή των εργαζομένων αρχικά. Όμως, το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού θα πρέπει να ενημερώνεται και να εμπλέκεται στην συζήτηση σχετικά με τις εξελίξεις και τις απαιτούμενες ενέργειες όσο το δυνατόν πιο σύντομα. (Harrison, 2002)

Κατόπιν επισημαίνεται ότι υπάρχουν προγράμματα που αφορούν την εταιρική κουλτούρα και την αλλαγή της ή την ενίσχυσή της έτσι ώστε να γίνει κατάλληλη και αποτελεσματική. Τα προγράμματα στήριξης και ενίσχυσης της εταιρικής κουλτούρας έχουν ως στόχο να διατηρήσουν και να ενισχύσουν ότι είναι ευεργετικό και λειτουργικό για την παρούσα εταιρική κουλτούρα. (Clutterbuck, 2004) Ο Schein (1985) διατύπωσε ότι: «οι πιο ισχυροί βασικοί μηχανισμοί για την εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας και την ενίσχυσή της είναι οι εξής:

- Η προσοχή που πρέπει να δώσουν οι ηγέτες στο μέτρο και τον έλεγχο
- Οι αντιδράσεις των ηγετών σε κρίσιμα περιστατικά και κρίσεις
- Διδασκαλία και καθοδήγηση από τους ηγέτες
- Κριτήρια για την κατανομή των αμοιβών και την προώθηση των εργαζομένων
- Κριτήρια για την πρόσληψη, την επιλογή τους και κίνητρα για τη δέσμευση και αφοσίωσή τους στην επιχείρηση (Schein, 1985)

Στη θεωρία, τα προγράμματα αλλαγής της νοοτροπίας ξεκινούν με μια ανάλυση της υφιστάμενης κουλτούρας. Στη συνέχεια, ορίζεται η επιθυμητή εταιρική κουλτούρα, η οποία οδηγεί στον προσδιορισμό του «κενού» κουλτούρας που υπάρχει και πρέπει να συμπληρωθεί. Αυτή η ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τις προσδοκώμενες συμπεριφορές έτσι ώστε η ανάπτυξη και οι διεργασίες ανταμοιβής να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τις καθορίσουν και να τις ενισχύσουν. Στην πραγματική ζωή όμως δεν είναι τόσο απλό. (Hirsh & Carter, 2002)

Έχοντας εντοπίσει τι πρέπει να γίνει, και τις προτεραιότητες, το επόμενο βήμα είναι να αναζητηθούν τα είδη των «εργαλείων» που υπάρχουν και πώς μπορούν αυτά να χρησιμοποιηθούν. (Honey & Mumford, 1996) Στα εργαλεία μπορούν να συμπεριληφθούν ανάλογα βέβαια και με την περίπτωση:

- Η δέσμευση: Η επικοινωνία, η συμμετοχή και η εμπλοκή στα προγράμματα. Η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης.
- Η ποιότητα: Ολική ποιότητα και συνεχής βελτίωση των προγραμμάτων
- Η εξυπηρέτηση πελατών: Προγράμματα εξυπηρέτησης πελατών
- Η ομαδική εργασία: Οικοδόμηση της ομάδας, διαχείριση της επίδοσης της ομάδας, ανταμοιβή/επιβράβευση της ομάδας
- Η οργανωτική μάθηση: Η λήψη μέτρων για την ενίσχυση του πνευματικού επιπέδου και των πόρων μιας επιχείρησης με βάση τις δυνατότητες ανάπτυξης της
- Οι αξίες: Η απόκτηση κατανόησης, αποδοχής και δέσμευσης μέσω της συμμετοχής στον καθορισμό των αξιών, των διαδικασιών διαχείρισης της

απόδοσης και των αναπτυξιακών παρεμβάσεων των εργαζομένων. (Honey & Mumford, 1996)

Η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων αλλαγής της εταιρικής κουλτούρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα αλλαγής των διαδικασιών διαχείρισης. Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνεται από τους ηγέτες του οργανισμού. Ο Schein (1990) υποστηρίζει ότι *«οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με το όραμα του ηγέτη τους και από τον τρόπο συμπεριφοράς και τις προσδοκίες του»*. Επιπλέον συνεχίζει λέγοντας πως *«η εταιρική κουλτούρα σχηματίζεται και διαμορφώνεται γύρω από κρίσιμα περιστατικά, σημαντικά γεγονότα, από τα οποία εξάγονται διδάγματα για την επιθυμητή ή ανεπιθύμητη συμπεριφορά»*. Η εταιρική κουλτούρα αναπτύσσεται από την ανάγκη να διατηρηθούν αποτελεσματικά οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης, και αυτό καθορίζει τις αξίες και τις προσδοκίες της. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η εταιρική κουλτούρα επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο μπορεί να είναι σχετικά δυναμικό ή αμετάβλητο. (Schein, 1990)

Η διαδικασία ανάπτυξης που περιγράφεται παραπάνω μπορεί να οδηγήσει σε μια κοινή εταιρική κουλτούρα που να χαρακτηρίζει το σύνολο του οργανισμού. Αλλά μπορεί να υπάρχουν και διαφορετικές κουλτούρες μέσα στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η κουλτούρα ενός τμήματος marketing, που δραστηριοποιείται βάσει του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, είναι δυνατόν να είναι ουσιαστικά διαφορετική από εκείνη ενός τμήματος του εσωτερικού της επιχείρησης που επικεντρώνεται στη λειτουργία παραγωγής. Μπορεί να υπάρχουν μερικές κοινές οργανωτικές αξίες ή νόρμες, αλλά σε ορισμένα σημεία αυτές μπορεί να ποικίλλουν μεταξύ των διαφόρων περιβαλλόντων εργασίας. (Schramm, 2001)

2.3 Οικοδόμηση νέας εταιρικής κουλτούρας μετά από ενοποίηση επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός ότι οι ενοποιήσεις/συγχωνεύσεις στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον φαντάζουν ως μια υποχρεωτική αλλαγή, γεγονός που οφείλεται, σε διεθνές επίπεδο, στο σφοδρό ανταγωνισμό τον οποίο καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, αλλά και στις ευκαιρίες που αναδύονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποιημένη πλέον κοινωνία διακατέχεται από την επανάσταση στους τομείς της πληροφορικής και των επικοινωνιών και της μετάδοσης της γνώσης τα οποία αποτελούν στοιχεία ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης στις διεθνείς αγορές. Τμήμα της σχετικής βιβλιογραφίας θεωρεί τις ενοποιήσεις ως φυσικό και υγιές επακόλουθο ανάπτυξης της αγοράς, δια των οποίων συνεπικουρείται η μετακίνηση πόρων σε πιο ωφέλιμες χρήσεις, επιταχύνει τον εκσυγχρονισμό και αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων και γενικότερα συντελεί συνολικά στην ανταγωνιστικότητα της οικονομίας σε διεθνές επίπεδο. (Reynolds, 2004)

Ο ανθρώπινος παράγοντας επιδεινώνει τις όποιες δυσκολίες κατά την ενοποίηση δύο εταιρειών. Στην προσπάθεια της ενοποίησης της διαφορετικής κουλτούρας των δύο εταιρειών όπου οι εργαζόμενοι της κάθε εταιρείας έχουν συνηθίσει και αποδεχτεί ένα διαφορετικό τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς, λειτουργίας κ.λ.π. το εγχείρημα αυτό καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο. (Kearns, 2005b)

Μια συγχώνευση επιδρά στην εταιρική κουλτούρα και στη διαφορετικότητα κουλτούρας που είχαν πριν τη συγχώνευση οι εργαζόμενοι των δύο εταιρειών. Καθίσταται λοιπόν καθοριστικής σημασίας η χρηστή διαχείριση κουλτούρας για την επιτυχία των συγχωνεύσεων, αφού βάσει ερευνών ένα σημαντικότατο ποσοστό της τάξης του 85% των συγχωνεύσεων αποτυγχάνει, διότι διαχειρίζεται κάκιστα τα θέματα της εταιρικής κουλτούρας (Changi, 2003). Έτσι πρέπει να προϋπάρξει από τους κατάλληλους ανθρώπους μια ανάλυση της κουλτούρας των δύο εταιρειών που πρόκειται να ενοποιηθούν.

Ακολουθώς αναφέρονται μερικά μόνο εκ των στοιχείων που επιδρούν στην εταιρική κουλτούρα (Leary-Joyce, 2004)όπως:

- Σαφήνεια
- Δυναμισμός της επιχείρησης
- Ολοκλήρωση
- Ανοικτή επικοινωνία
- Ανοικτή επίλυση αντιθέσεων
- Σαφήνεια επιθυμητών αποδόσεων
- Δράση
- Ορθολογισμός συστημάτων αμοιβής
- Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων

Η επιτυχία σε μια συγχώνευση στηρίζεται στο πόσο αποτελεσματικά υλοποιείται. Κατά συνέπεια η Διαχείριση της Αλλαγής διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη συνεργιών κάτι που είναι και ζητούμενο. Είναι γεγονός ότι η αλλαγή δημιουργεί αβεβαιότητα, ανασφάλεια, άγχος και φόβο για το άγνωστο. Έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις ομοειδούς δραστηριότητας δυσκολεύονται κατά την ενοποίηση όσο οξύμωρο και αν ακούγεται.. Έτσι λοιπόν όσες επιχειρήσεις υλοποιούν επιτυχώς την αλλαγή, το οφείλουν στο γεγονός ότι έδωσαν την πρέπουσα βαρύτητα και σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Η διαχείριση της αλλαγής έχει άμεση σχέση με την προσπάθεια ενοποίησης της εταιρικής κουλτούρας. (Manus & Graham, 2003)

Ως Διαχείριση Αλλαγής μπορεί να ορισθεί η συστηματική προσέγγιση που αντιμετωπίζεται με την αλλαγή και η οποία εμπεριέχει σχεδιασμό, έλεγχο, αναγνώριση κ.λ.π. τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και σε προσωπικό επίπεδο (Strebel, 1996).

Η πιο συνηθισμένη αντίδραση έναντι της αλλαγής είναι το σοκ, ακολουθεί ο φόβος και η αρνητική στάση ενώ ακολούθως ο εργαζόμενος διακατέχεται από απειλή και εν τέλει όλα αυτά τα στοιχεία συνθέτουν μια ιδιαίτερα δύσκολη ψυχολογική κατάσταση στον εσωτερικό κόσμο και στον νου του εργαζόμενου γεγονός που δημιουργεί μια πολυπλοκότητα στην αντιμετώπιση της αλλαγής και της ορθής διαχείρισης της. Για την επιτυχή αντιμετώπιση λοιπόν της κατάστασης απαιτείται συνεργασία και αναλυτική επεξήγηση ώστε να κατανοήσει ο εργαζόμενος αφενός την αναγκαιότητα και αφετέρου το γεγονός ότι η αλλαγή θα αποβεί προς όφελος τόσο της εταιρείας όσο και του εργαζομένου. (Millward, Bryn, & Forth, 2000)

Η αντίσταση στην αλλαγή λοιπόν ως έννοια μπορεί να ορισθεί ως τροχοπέδη στην αλλαγή ή ακόμη σαν μία δύναμη που ενεργεί προκειμένου να διατηρηθεί η ισορροπία (Mumford & Gold, 2004)

Η ενοποίηση δε των αξιών του προσωπικού και των οργανωσιακών αξιών θα μετριάσει την σχέση των πρακτικών της διεύθυνσης προσωπικού και των αποτελεσμάτων τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε ατομικό επίπεδο. (Nielsen, 2002)

Το κλειδί για τη γεφύρωση του «κενού» κουλτούρας μεταξύ ενοποιημένων εταιρειών είναι το σύστημα διαχείρισης προσωπικού. Η λειτουργία αυτή (διαχείρισης προσωπικού) συνήθως απαιτεί κατευθύνσεις και οδηγίες από τις ηγεσίες και των δύο εταιρειών για την σύγκλιση των διαφορών κουλτούρας όπως π.χ. η αποφασιστικότητα και η βούληση να αλλάξουν στάση και συμπεριφορά οι εργαζόμενοι και των δύο εταιρειών προσαρμοζόμενοι στις νέες συνθήκες. (Κυριαζής, 2007).

Σε οργανωσιακό επίπεδο πρέπει να εξετάζεται πώς οι οργανωσιακές αλλαγές επιδρούν στην αντίληψη των εργαζομένων σε επίπεδο διαχείρισης, ατομικά αλλά και στην κουλτούρα τους. Ο τρόπος αντίδρασης και η συμπεριφορά των εργαζομένων προς το νέο τρόπο διαχείρισης ποικίλλει και είναι συνάρτηση του τομέα στον οποίο επιτελείται η αλλαγή. Εξίσου δε σημαντικό είναι να εξεταστεί πως οι αλλαγές επηρεάζουν άλλες συμπεριφορές, ώστε διοίκηση και εργαζόμενοι να δύνανται να διαχειριστούν τις προκείμενες αλλαγές (Dent & Goldberg, 1999).

Δεν πρέπει να στοχεύουμε στην παντελή εξάλειψη των διαφορών στις κουλτούρες μεταξύ των δύο εταιριών, διότι διαφορές θα εξακολουθούν να υπάρχουν ακόμα και στις ιδανικότερες συνθήκες. Η συγχώνευση μπορεί να είναι επιτυχής όταν έχει επαρκή διεύρυνση και υποκινεί συζητήσεις αναφορικά με το όφελος της ομαλής συνύπαρξης των συγχωνευμένων εταιρειών, ενώ ο καταλληλότερος χρόνος διεξαγωγής των συζητήσεων αυτών είναι πριν την υλοποίηση της συγχώνευσης, τη στιγμή που θα πρέπει να αξιολογηθεί η κουλτούρα (Oracle, 2005).

Τέλος, αναφορικά με τη δημιουργία κουλτούρας ο Berry (1983) όρισε 4 τρόπους δια των οποίων δημιουργείται η εταιρική κουλτούρα που είναι 1) η ενοποίηση, 2) η αφομοίωση, 3) ο διαχωρισμός και 4) χάνοντας την ταυτότητα (της κουλτούρας).

Κεφάλαιο 3: Η εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος

3.1 Ιστορική εξέλιξη τραπεζικού συστήματος

3.1.1 Τράπεζα-Ορισμός

Οι τράπεζες, με τη μορφή που έχουν σήμερα, με την πολυπλοκότητα των χρηματοοικονομικών κι επενδυτικών προϊόντων που διαθέτουν, αλλά και πιο παλιά σε ένα οικονομικό και τραπεζικό σύστημα λιγότερο σύνθετο, αποτελούν έναν από τους πιο βασικούς παράγοντες ενίσχυσης της οικονομίας. Είναι γνωστό, πως οι τράπεζες αποτελούν το μεσολαβητή μεταξύ του επενδυτή και του αποταμιευτή, συσχετίζοντας την ανάγκη του επιχειρηματία ή ιδιώτη να πραγματοποιήσει κάποια επένδυση επιχειρησιακή- καταναλωτική ή στεγαστική με την ανάγκη του αποταμιευτή να καταθέσει χρήματα σε μια τράπεζα, έναντι αμοιβής, η οποία είναι ο τόκος. (Κορλίρας Π, 2006).

Οι Τράπεζες αποτελούν τον πιο χαρακτηριστικό και παραδοσιακό τύπο ενδιάμεσου φορέα του Χρηματοδοτικού συστήματος και κατέχουν δεσπόζουσα θέση σε όλο το σύστημα χρηματοδοτικής διαμεσολάβησης. Ένας ορισμός, θα μπορούσε να είναι ο εξής: «οι Τράπεζες είναι ενδιάμεσοι Χρηματοοικονομικοί Οργανισμοί που παρεμβάλλονται ανάμεσα στις πλεονασματικές και ελλειμματικές μονάδες της οικονομίας, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα του χρηματοδοτικού συστήματος αυτής» (Σαπουντζόγλου Γ & Πεντότης Χ, 2009).

Ο όρος Τράπεζα προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «τραπέζι» ή από τον «πάγκο», από τον οποίο προέρχονται και οι λατινικοί όροι bank, banca και banque. Απλές τράπεζες υπήρχαν ήδη στην αρχαία Αθήνα, ενώ οι πρώτες οργανωμένες τράπεζες που κάλυπταν ένα ευρύ φάσμα εργασιών πρωτοεμφανίστηκαν στην Αναγέννηση, στην Ιταλία και την Φλάνδρα. (Κορλίρας, 2006) Επίσης, η λειτουργία της τράπεζας είναι άμεσα συνυφασμένη με την έννοια «πίστη», καθώς, η συναλλαγή ανάμεσα σε έναν δανειστή πιστωτή και σε έναν δανειζόμενο οφειλέτη προϋποθέτει την ύπαρξη της εμπιστοσύνης. Αφενός ο δανειστής πιστεύει ότι ο δανειζόμενος θα

του επιστρέψει το χρηματικό ποσό υπό συγκεκριμένους όρους σε συγκεκριμένη στιγμή στο μέλλον, αφετέρου, ο δανειζόμενος αναγνωρίζει την οφειλή του. Σύμφωνα με τα παραπάνω, για να πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία απαιτείται η ύπαρξη ενός φερέγγυου διαμεσολαβητή, που είναι η τράπεζα (Κορλίρας Π, 2006).

Δεδομένου του πολύ σημαντικού ρόλου των πιστωτικών ιδρυμάτων, δεν μπορεί οποιαδήποτε επιχείρηση να λειτουργήσει ως τέτοια. Παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα, μόνο κάτω από αυστηρές προϋποθέσεις χορηγείται άδεια λειτουργίας σε μια καινούρια τράπεζα. Επίσης, οι τράπεζες υπόκεινται σε συνεχή εποπτεία για να διασφαλίζεται η φερεγγυότητά τους (Κορλίρας Π, 2006). Σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο και ειδικά, σύμφωνα με το Ν.2076/1992, οι τράπεζες είναι Πιστωτικά Ιδρύματα, τα οποία είναι επιχειρήσεις, που ύστερα από την Άδεια Λειτουργίας που λαμβάνουν από την Τράπεζα της Ελλάδος, δραστηριοποιούνται στην αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων από το κοινό και χορηγούν πιστώσεις για λογαριασμό τους (Σαπουντζόγλου Γ & Πεντότης Χ, 2009).

Εκτός από τον παραπάνω ορισμό, αναφέρονται κι άλλα πέντε κύρια χαρακτηριστικά των τραπεζών μέσα από τα οποία τονίζεται ο πολυσύνθετος ρόλος τους:

1. Οι τράπεζες αποτελούν τους ρυθμιστές ρευστότητας της οικονομίας
2. Είναι συντελεστές δημιουργίας χρήματος. Το χρήμα παράγεται μέσα από τη δυναμική αλληλουχία των καταθέσεων που δέχονται τα πιστωτικά ιδρύματα και των Δανείων και Πιστώσεων που χορηγούν.
3. Επιδρούν στις επί μέρους εσωτερικές και διεθνείς αγορές χρήματος και κεφαλαίου
4. Διαχειρίζονται χρηματικά κεφάλαια, Τίτλους, Χρεόγραφα, αλλά και πληροφορίες, αποδόσεις, κινδύνους και την ίδια την έννοια της εμπιστοσύνης, γι' αυτό και είναι φορείς που εποπτεύονται και ελέγχονται, ως προς την αξιοπιστία, την επάρκεια κεφαλαίων και τη φερεγγυότητά τους.
5. Είναι κατά βάση Ανώνυμες Εταιρείες που επιδιώκουν τη «μεγιστοποίηση» της απόδοσης των Ιδίων Κεφαλαίων τους, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Ασκούν μια αριστοποιητική πολιτική και επιδιώκεται η αντιστάθμιση των κινδύνων που συνεπάγεται η δραστηριότητά τους (Σαπουντζόγλου Γ & Πεντότης Χ, 2009).

3.1.2 Ιστορική εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος

Ο τραπεζικός θεσμός είναι εξαιρετικά παλιός. Βέβαια τα τραπεζικά ιδρύματα του τότε δεν έχουν καμία σχέση με το σήμερα. Η πρώτη εμφάνιση τραπεζικής δραστηριότητας σημειώνεται στη Βαβυλωνία το 2000π.Χ. Προφανώς, αυτές οι πρωτόγονες τραπεζικές συναλλαγές ήταν πολύ διαφορετικές από τις σημερινές. Οι καταθέσεις δεν ήταν σε χρήμα αλλά σε βοοειδή, σιτηρά ή άλλες καλλιέργειες και σε πολύτιμα μέταλλα. Εντούτοις, μερικές από τις βασικές έννοιες που διέπουν το τραπεζικό σύστημα σήμερα ήταν παρούσες σε αυτές τις αρχαίες συναλλαγές. (Lawson, 2012)

Παρόμοιες τραπεζικές συναλλαγές ίδιου τύπου βρίσκουμε επίσης στην αρχαία Αίγυπτο. Οι συναλλαγές αυτές προήλθαν από την απαίτηση να αποθηκεύεται η συγκομιδή σιτηρών σε κεντρικές αποθήκες. Οι καταθέτες μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν “γραπτές εντολές” για την απόσυρση συγκεκριμένης ποσότητας σιτηρών ως μέσο πληρωμής. Αυτό το σύστημα λειτούργησε τόσο καλά ώστε να εξακολουθεί να υφίσταται ακόμα και μετά, όταν ιδρύθηκαν ιδιωτικές τράπεζες που πραγματοποιούσαν συναλλαγές σε νομίσματα και πολύτιμα μέταλλα. (Lawson, 2012)

Μπορούμε να ανιχνεύσουμε σύγχρονες τραπεζικές πρακτικές στις Μεσαιωνικές ιταλικές πόλεις της Φλωρεντίας, της Βενετίας, και της Γένοβας. Οι ιταλικές τράπεζες είχαν προβεί σε δάνεια στους πρίγκιπες και τους βασιλείς, τόσο για τη χρηματοδότηση των πολέμων όσο και για τον πλούσιο τρόπο ζωής τους, καθώς και στους εμπόρους που ασχολούνταν με το διεθνές εμπόριο. Στην πραγματικότητα, αυτές οι πρώιμες τράπεζες δημιουργήθηκαν από οικογένειες που πραγματοποιούσαν συναλλαγές, ως μέρος της γενικότερης επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Οι οικογένειες Bardi και Peruzzi ήταν κυρίαρχες στη Φλωρεντία τον 14ο αιώνα και ίδρυσαν υποκαταστήματα τραπεζών σε άλλα μέρη της Ευρώπης για τη διευκόλυνση των συναλλαγών τους στις εμπορικές τους δραστηριότητες. Και οι δύο αυτές τράπεζες (των Bardi και Peruzzi) διέθεσαν σημαντικά δάνεια στον βασιλιά Εδουάρδο(III) της Αγγλίας για τη χρηματοδότηση των 100 χρόνων του εμφύλιου πολέμου ενάντια στη

Γαλλία. Αλλά ο Εδουάρδος αδυνατούσε να πληρώσει τις τραπεζικές του υποχρεώσεις και οι τράπεζες χρεοκόπησαν. (Lawson, 2012)

Ίσως η πιο διάσημη από τις μεσαιωνικές ιταλικές τράπεζες ήταν η τράπεζα Medici, που είχε συσταθεί από τον Giovanni Medici το 1397. Η οικογένεια Medici είχε μια μακρά ιστορία στην ανταλλαγή συναλλάγματος, αλλά ο Giovanni ήταν εκείνος που ανέπτυξε την επιχείρηση. Επέκτεινε το πεδίο εφαρμογής της επιχείρησης και ίδρυσε υποκαταστήματα της τράπεζας ως το Λονδίνο. Η τράπεζα Medici χορηγούσε συνήθη δάνεια σε εμπόρους και βασιλείς, όμως απολάμβανε επίσης το προνόμιο να είναι ο κύριος τραπεζιτικός φορέας του Πάπα. Η Παπική επιχείρηση απέδωσε υψηλότερα κέρδη για την τράπεζα από οποιαδήποτε άλλη δραστηριότητα της και ήταν η κυρίαρχη κινητήρια δύναμη πίσω από την ίδρυση υποκαταστημάτων σε άλλες ιταλικές πόλεις και σε όλη την Ευρώπη. (Lawson, 2012)

Κατά τη διάρκεια του 17ου και 18ου αιώνα οι Ολλανδοί και οι Βρετανοί βελτίωσαν τις ιταλικές τραπεζικές τεχνικές. Μια σημαντική εξέλιξη, που αποδίδεται στους χρυσοχόους του Λονδίνου ήταν η υιοθέτηση κλασματικών αποθεματικών των τραπεζών. Από τα μέσα του 17ου αιώνα και μετά, ο εμφύλιος πόλεμος που μαίνονταν είχε ως αποτέλεσμα την εξαφάνιση σχεδόν των παραδοσιακών επιχειρήσεων χρυσοχόων που κατασκεύαζαν αντικείμενα από χρυσό και ασήμι. Αναγκασμένοι να βρουν έναν τρόπο να επιβιώσουν, και να έχουν τα μέσα για ασφαλή αποθήκευση πολύτιμων μετάλλων στράφηκαν στην αποδοχή καταθέσεων πολύτιμων μετάλλων για φύλαξη. Ο χρυσοχόος στη συνέχεια εξέδιδε απόδειξη κατάθεσης. Στην αρχή, αυτές οι αποδείξεις κυκλοφορούσαν ως μια μορφή χρήματος. Αλλά τελικά, οι χρυσοχόοι συνειδητοποίησαν ότι, αφού δεν απαιτούσαν όλοι οι καταθέτες τα αποθεματικά τους σε χρυσό και ασήμι ταυτόχρονα, θα μπορούσαν να εκδώσουν περισσότερες αποδείξεις καταθέσεων μετάλλων από όσο μέταλλο βρισκόταν στην πραγματικότητα στο θησαυροφυλάκιο τους. (Lawson, 2012)

Οι τράπεζες έχουν καταστεί αναπόσπαστο τμήμα της οικονομίας των ΗΠΑ από την αρχή εγκαθίδρυσης της Δημοκρατίας. Πέντε χρόνια μετά τη Διακήρυξη της Ανεξαρτησίας, η πρώτη τράπεζα ιδρύθηκε στη Φιλαδέλφεια το 1781, και μέχρι το 1794 υπήρχαν δεκαεπτά. Στην αρχή, η τράπεζα μπορούσε να υφίσταται μόνο μέσω νομοθετικών πράξεων. Όμως, το 1838, η Νέα Υόρκη υιοθέτησε τη λεγόμενη μέθοδο “ Free Banking Act”, η οποία επέτρεπε, σε όποιον το επιθυμούσε, να ασκεί την

τραπεζική δραστηριότητα εφόσον πληρούσε ορισμένες νομικές προδιαγραφές. Καθώς η μέθοδος αυτή εξαπλώθηκε γρήγορα στις άλλες πολιτείες, τα προβλήματα που σχετίζονταν με το σύστημα έγιναν σύντομα εμφανή. Για παράδειγμα, οι τράπεζες που είχαν συσταθεί βάσει αυτών των νόμων του κράτους είχαν το δικαίωμα να εκδίδουν δικά τους χαρτονομίσματα. Αυτό οδήγησε σε μια πολλαπλότητα χαρτονομισμάτων, πολλά από τα οποία αποδείχθηκαν άχρηστα, με αποτέλεσμα την χρεοκοπία των τραπεζών. (Lawson, 2012)

Κατά την διάρκεια του εμφυλίου πολέμου, θεσπίστηκε νομοθεσία που προέβλεπε ένα ομοσπονδιακό σύστημα τραπεζών. Αυτή η νομοθεσία επέτρεπε στις εθνικές τράπεζες να εκδίδουν χαρτονομίσματα και επέβαλε φόρο επί των χαρτονομισμάτων που εκδίδονταν από τις τράπεζες. Αυτά τα εθνικά χαρτονομίσματα έφεραν μια ομοσπονδιακή εγγύηση, η οποία προστάτευε τον κάτοχό τους αν η τράπεζα χρεοκοπούσε. Αυτή η νέα νομοθεσία επιπρόσθετα έθεσε όλες τις τράπεζες κάτω από ομοσπονδιακή επίβλεψη. Στην ουσία, έθεσε τα θεμέλια του σημερινού τραπεζικού συστήματος. (Lawson, 2012)

3.2 Οικοδόμηση της εταιρικής κουλτούρας κατά τη διάρκεια και μετά από τη συγχώνευση των τραπεζών.

Το ανθρώπινο δυναμικό των τραπεζών είναι εξαιρετικά σημαντικό καθώς ο τραπεζικός κλάδος έγκειται στην παροχή υπηρεσιών. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η διαχείριση κινδύνου είναι δύο από τις πιο βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες. Ο τρόπος με τον οποίο θα διαχειριστούν το εργατικό δυναμικό τους καθορίζει και την επιτυχία των τραπεζικών εργασιών. Όταν πραγματοποιείται η συγχώνευση δυο τραπεζών αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας καινούργιας τράπεζας που συνδυάζει τα χαρακτηριστικά των δυο παλαιότερων. Παρά τις προοπτικές ανάπτυξης και παρά το ότι η συγχώνευση γίνεται για να αποκτήσει, η νέα τράπεζα που δημιουργείται, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τις περισσότερες φορές η συγχώνευση αποτυγχάνει. Το πιο συχνό πρόβλημα είναι η έλλειψη πολιτισμικής ολοκλήρωσης. (Claessens, 2012)

Το κλειδί για μια ομαλή συγχώνευση των «πολιτισμών» των τραπεζών που συγχωνεύονται βρίσκεται στην προληπτική αντιμετώπιση των πιθανών συγκρούσεων με συνέπεια το χάσμα επικοινωνίας των εργαζομένων με τους πελάτες, καθώς και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών σε κάθε βήμα της διαδικασίας. Οι επιτυχημένες τράπεζες/χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί κατανοούν τον πολύτιμο ρόλο των ανθρώπινων πόρων κατά τη διάρκεια της κρίσιμης αυτής περιόδου, καθώς ο φόβος της αβεβαιότητας γύρω από μια συγχώνευση μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα αμυντικά και αρνητικά των εργαζομένων. Και αυτό με την σειρά του θα μπορούσε να οδηγήσει στην απώλεια των καλύτερων εργαζομένων της συνδυασμένης νέας τράπεζας και μερικές φορές και των πελατών της. (Mallin, 2007)

Η κουλτούρα μιας τράπεζας, όπως και μιας εταιρίας, βρίσκεται στις αξίες, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις. Τα στελέχη και οι διαχειριστές πρέπει να εξετάσουν τις διαφορές, τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες στην κουλτούρα των τραπεζών πριν από τη συγχώνευση, και τις πιθανές συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν, οι οποίες θα πρέπει να εντοπιστούν και να επιλυθούν. Αγνοώντας αυτό το σημαντικό έργο το εγχείρημα της συγχώνευσης μπορεί να αποβεί επιζήμιο σε μακροπρόθεσμη βάση. (Claessens, 2012)

Στη συνέχεια, η ανάπτυξη και επεξήγηση του στόχου και των σκοπών που θέλει να επιτύχει η νέα τράπεζα που δημιουργείται από τη συγχώνευση θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου των εργαζομένων και των νέων κατευθύνσεων που πρέπει να ακολουθηθούν. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αισθάνονται λιγότερο ανήσυχοι για το νέο περιβάλλον. (Davis, 2000)

Όπως και σε κάθε μετάβαση, η επικοινωνία είναι απαραίτητη καθ' όλη τη διάρκεια της συγχώνευσης και μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να ανακουφιστούν από αβάσιμες φήμες και περιττούς φόβους και αγωνίες. Εβδομαδιαία e-mails ή εταιρικές συναντήσεις επιτρέπουν στους διαχειριστές να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για τις επερχόμενες αλλαγές. Ένα μηνιαίο ενημερωτικό δελτίο ή intranet, επίσης, μπορεί να είναι ευεργετικό. Επιπρόσθετα κρίνεται απαραίτητη η αποτελεσματική αντιμετώπιση σε ορισμένους τομείς στους οποίους μπορεί να προκληθεί ανησυχία, όπως τα επιδόματα, οι αλλαγές που θα προκύψουν, οι αναδιαρθρώσεις και οι συνολικές επιπτώσεις για τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διοίκηση πρέπει να είναι ειλικρινής σχετικά με όλες τις

αλλαγές που θα συμβούν κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης. (Amihud & Miller, 2010)

Η συγχώνευση είναι ένας γάμος μεταξύ των δύο τραπεζών, όχι μόνο από την άποψη των υποχρεώσεων και των περιουσιακών στοιχείων, αλλά και από την άποψη του συνδυασμού εταιρικής κουλτούρας. Η εμπειρία έχει δείξει ότι η παράλειψη εκτίμησης της κατάστασης και της επιμέλειας της πολιτιστικής εφαρμογής μπορεί ακόμη και να «εκτροχιάσει» συγχωνεύσεις. Για παράδειγμα, αν οι κουλτούρες των τραπεζών είναι πολύ διαφορετικές, θα χρειαστεί να δοθεί περισσότερος χρόνος για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και την εισαγωγή και εφαρμογή οποιονδήποτε αλλαγών. (Altunbas & Ibanez, 2004)

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να δημιουργήσει μια καλή σχέση τόσο με την διοίκηση όσο και με τα άλλα μέλη του προσωπικού και από τις δύο τράπεζες. Κατά την επικοινωνία με το προσωπικό, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι προσεκτικοί στην επιλογή των λέξεων που θα χρησιμοποιήσουν και θα πρέπει να είναι απόλυτα ειλικρινείς μαζί τους. Δεν θα πρέπει να δίνουν υποσχέσεις που δεν μπορεί να διατηρήσουν. Επιπλέον, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει πάντα τι αναμένουν οι υπεύθυνοι από αυτούς. (Davis, 2000)

Μετά τη συγχώνευση, οι νέες επιχειρηματικές διαδικασίες κατά πάσα πιθανότητα θα είναι ένας συνδυασμός πρακτικών και των δύο τραπεζών. Οι υπεύθυνοι προσωπικού θα πρέπει να συνεργαστούν με το προσωπικό για να χειριστούν βήμα προς βήμα κάθε αλλαγή και θα πρέπει να υπάρχει μια κατανόηση ότι οι αλλαγές χρειάζονται χρόνο για να εφαρμοστούν. Ο απώτερος στόχος μετά από μια συγχώνευση πρέπει να είναι η δημιουργία συνεργασίας μεταξύ των τραπεζών εντός των καθορισμένων παραμέτρων. (Amihud & Miller, 2010)

Ένα από τα πιο δύσκολα ζητήματα που αντιμετωπίζει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού μετά τη συγχώνευση είναι η πιθανή πολλές φορές απόλυση των εργαζομένων. Οι δύο τράπεζες, που έχουν πλέον ενοποιηθεί, πριν την συγχώνευση είχαν η καθεμία τη δική της ομάδα διαχείρισης των υπηρεσιών που παρείχαν, της λογιστικής τους απεικόνισης ακόμα και το δικό της τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Ο κύριος ρόλος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να αξιολογήσει τις ανάγκες του νέου τραπεζικού οργανισμού όσον αφορά τις θέσεις που πρέπει να καλυφθούν και τις ικανότητες, γνώσεις και χαρίσματα του προσωπικού. Μόλις

αποφασιστεί το πόσοι και ποιοί από το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό θα παραμείνουν πρέπει να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι που θα χάσουν τη δουλειά τους, και να φροντίσουν για την επανατοποθέτηση τους στην αγορά εργασίας. Για εκείνους που θα μείνουν θα πρέπει η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν το σκεπτικό πίσω από τις αποφάσεις που πάρθηκαν και να έχουν σαφή και άμεση καθοδήγηση σχετικά με τους νέους ρόλους και τις ευθύνες τους. (Amihud & Miller, 2010)

Ένα κρίσιμο ζήτημα μετά τη συγχώνευση που συχνά παραβλέπεται είναι ο συνδυασμός των πολιτισμών των δύο διαφορετικών οργανισμών. Η νέα οργάνωση για να έχει επιτυχία, καθώς και ένα κλίμα συνεργασίας, συναδελφικότητας και αισιοδοξίας, πρέπει να αναπτυχθεί για να ξεπεράσει το φόβο και τη σύγχυση που ήταν πιθανό ο κανόνας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συγχώνευσης. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας μετά τη συγχώνευση και οι υπεύθυνοι επικοινωνίας πρέπει να εξετάσουν τις μορφές επικοινωνίας των δύο οργανισμών κατά τη διαμόρφωση ανακοινώσεων. (Amihud & Miller, 2010)

Τελικά, η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τους ανθρώπους που την ορίζουν. Η υιοθέτηση υψηλής απόδοσης πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων πριν, κατά τη διάρκεια της συγχώνευσης και μετά από αυτή μπορεί να βοηθήσει τις τράπεζες να έχουν μακροπρόθεσμα επιτυχία στο διάβημά τους αυτό.

3.3 Πως συνέβαλε η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στην ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντική για τις τράπεζες καθώς η επιβίωσή τους εξαρτάται από την ικανοποίηση του πελάτη. Εκείνοι που δεν πληρούν τις προσδοκίες των πελατών τους, επιβιώνουν πολύ δύσκολα. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει στον τομέα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μια οποιαδήποτε επιχείρηση είναι ακόμα μεγαλύτερες για τα τραπεζικά ιδρύματα σήμερα. (Bloisi, 2006). Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει στην ανάπτυξη του τραπεζικού συστήματος με (Barney & Wright, 1998):

- Την απόκτηση των κατάλληλων στελεχών, υπαλλήλων
- Την διατήρηση/παραμονή των ικανών στελεχών και την εξέλιξη και εκπαίδευση τους
- Την διαχείριση της απομάκρυνσης/απόλυσης ενός εργαζομένου

Απόκτηση των κατάλληλων στελεχών

Οι τράπεζες χρειάζονται τα κατάλληλα στελέχη. Για το λόγο αυτό πρέπει να εξετάζουν πριν προβούν σε προσλήψεις σφαιρικά τον υποψήφιο εργαζόμενο και τις ικανότητές του και να επιλέγουν εκείνον που έχει ειδικές δεξιότητες, ταλέντο και εμπειρία. Τα κατάλληλα στελέχη ωστόσο θα έρθουν μόνο εάν καταβληθούν ανταγωνιστικοί μισθοί.

Διατήρηση των ικανών στελεχών

Μπορεί η τράπεζα να είναι σε θέση να προσλάβει τα ικανότερα στελέχη για τη δουλειά της, αλλά στη συνέχεια η πρόκληση είναι να εξασφαλίσει την παραμονή τους και την εξέλιξή τους. Παράλληλα θα πρέπει να φροντίσει και για την εκπαίδευσή τους. Η φύση της επιχείρησης/ ιδιότητας της τράπεζας απαιτεί συνεχόμενη εκπαίδευση, επανεκπαίδευση και πληροφόρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.

Διαχείριση απόλυσης ενός εργαζομένου

Η απόλυση ενός εργαζομένου δεν είναι ευχάριστη ούτε για το άτομο που χάνει τη δουλειά του ούτε για την ίδια την τράπεζα που αποφάσισε την απομάκρυνσή του για λόγους πχ οικονομικούς (μείωση των δαπανών και του αριθμού των εργαζομένων). Στην περίπτωση αυτή η τράπεζα θα πρέπει να φροντίζει για την ανεύρεση νέας θέσης για το στέλεχος που απομακρύνθηκε και να το ενισχύει σε κάθε του προσπάθεια ανεύρεσης εργασίας παρέχοντας του συστατικές επιστολές και οτιδήποτε θα μπορούσε να χρειαστεί περαιτέρω.

Οι τράπεζες για να επιβιώσουν σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον όπου οι ανταγωνιστές караδοκούν θα πρέπει να κάνουν όλες τις απαραίτητες και απαιτούμενες ενέργειες για να εξασφαλίσουν την επιτυχία του οργανισμού. Ως εκ τούτου η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ζωτικής σημασίας για έναν οργανισμό. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων βελτιώνει την κατώτατη γραμμή του οργανισμού με τις γνώσεις της για το πώς επηρεάζει το ανθρώπινο κεφάλαιο την οργανωτική επιτυχία. Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να μειώσει το κόστος της τράπεζας που σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών της, και την πρόσληψη των εργαζομένων. Συντονίζει τον προσανατολισμό των εργαζομένων, ένα ουσιαστικό βήμα στην διαμόρφωση ισχυρών σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου. Η στρατηγική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων αποφέρει πολλά οφέλη, αλλά το κυριότερο όφελος είναι το σαφές όραμα της θέσης του τραπεζικού οργανισμού. (Barney & Wright, 1998)

Ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να βρει τις διασυνδέσεις μεταξύ των διαφόρων πρωτοβουλιών και να προετοιμάσει τα ετήσια σχέδια για τους μεμονωμένους υπαλλήλους για να ξεκινήσει η εφαρμογή της στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων. Η κοινή στρατηγική των ανθρωπίνων πόρων επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν μια σαφή ιδέα για το όραμα του τραπεζικού ιδρύματος, το οποίο θα μοιραστούν και για το οποίο θα συνεργαστούν για την υλοποίησή του. (Barney & Wright, 1998)

Η οικοδόμηση της σύγχρονης και αποτελεσματικής λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων δεν είναι εύκολη, αλλά δίνει μια απαραίτητη βάση για την ανάπτυξη των λειτουργιών και καθορίζει τις προτεραιότητες των επιμέρους πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού και τα απαραίτητα αποτελέσματα για να συνδεθούν οι διαδικασίες των ανθρωπίνων πόρων με τις σύνθετες λύσεις του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες θα βοηθήσουν στη διαχείριση της γραμμής για τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου του τραπεζικού οργανισμού. (Barney & Wright, 1998)

3.4 Η εφαρμογή της λειτουργίας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σήμερα-Μέθοδοι εφαρμογής

Η εφαρμογή της λειτουργίας και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να είναι δίκαιη και να γίνεται με συνέπεια. Ο ρόλος των διαχειριστών στις πολιτικές που θα εφαρμοστούν είναι σημαντικός. Όπως επισημαίνεται από τον Purcell et al (2003), «υπάρχει ανάγκη για πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που πρέπει να σχεδιαστούν και να επικεντρωθούν στους διαχειριστές/υπεύθυνους των ανθρωπίνων πόρων». Είναι αυτοί οι οποίοι θα είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνοι για την εφαρμογή της πολιτικής. Τα άτομα που απαρτίζουν το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να καθοδηγήσουν, αλλά οι διαχειριστές είναι εκείνοι, οι οποίοι πρέπει να πάρουν αποφάσεις για τους εργαζόμενους. Ο ρόλος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι να επικοινωνεί και να ερμηνεύει τις πολιτικές, να πείθει τους διαχειριστές/υπευθύνους ότι αυτές είναι απαραίτητες, και να παρέχει εκπαίδευση και υποστήριξη που θα ωθήσει τους διαχειριστές να τις εφαρμόσουν. (Bloisi, 2006)

Οι μέθοδοι εφαρμογής που θα πρέπει να ληφθούν για τη διαμόρφωση των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι (Torrington, Taylor, & Hall, 2007; Bratton & Gold, 2007):

1. Κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας και των βασικών αξιών της
2. Ανάλυση των υφιστάμενων πολιτικών, γραπτών και άγραφών. Οι πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού υπάρχουν σε κάθε οργάνωση, ακόμη και αν είναι έμμεσες και δεν εκφράζονται επισήμως.
3. Ανάλυση των εξωτερικών επιρροών. Οι πολιτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων υπόκεινται στην επιρροή της νομοθεσίας για την απασχόληση (απασχόληση βάσει των Ευρωπαϊκών Κανονισμών της Ε.Ε.), και στους επίσημους κώδικες πρακτικής που εκδίδονται από φορείς.
4. Αναζήτηση τομέων στους οποίους απαιτούνται νέες πολιτικές ή οι υφιστάμενες πολιτικές είναι ανεπαρκείς.

5. Συζήτηση με τους διαχειριστές/υπευθύνους όσον αφορά τις απόψεις τους για τις πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και των σημείων που θα μπορούσαν να βελτιωθούν.
6. Αναζήτηση για απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, ιδίως τον βαθμό στον οποίο είναι εγγενώς δίκαιες και ισότιμες και εφαρμόζονται με συνέπεια.
7. Αναζήτηση για τις απόψεις των συνδικαλιστικών εκπροσώπων.
8. Ανάλυση πληροφοριών που λαμβάνονται από τα επτά βήματα που προηγήθηκαν και προετοιμασία σχεδίου πολιτικών
9. Συζήτηση και συμφωνία με τον/τους διαχειριστή/διαχειριστές των πολιτικών και τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους
10. Κοινοποίηση των πολιτικών, με κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή τους. Συμπλήρωση της κοινοποίησης με εκπαίδευση.

Κεφάλαιο 4: Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα

4.1 Ιστορική εξέλιξη του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, αποτελούνταν στην αρχή μόνο από τις τράπεζες, καθώς δεν υπήρχαν άλλες λειτουργίες πέρα των καταθέσεων και των χορηγήσεων. Η πρώτη ελληνική τράπεζα ιδρύθηκε το 1828, την περίοδο της κυβέρνησης του Ιωάννη Καποδίστρια, η οποία και ονομαζόταν «Εθνική Χρηματιστηριακή Τράπεζα». Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και η τραπεζική πίστη ταυτίζονται συνήθως με την ίδρυση της Ιονικής τράπεζας το 1839. Σημαντική χρονολογία αποτελεί το 1841, με την ίδρυση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, με την οποία και οργανώθηκε καλά η τραπεζική πίστη. Η Εθνική Τράπεζα μάλιστα, αποτέλεσε μια από τις σημαντικότερες πηγές άντλησης κεφαλαίων για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Μεγάλος αριθμός τραπεζών ιδρύθηκε πλέον μετά το 1900, τον 20ό αιώνα. Οι τράπεζες αυτές λειτουργούσαν ως εμπορικές, ή συνεταιρισμών, ή ναυτιλιακής και βιομηχανικής πίστης. Οι πιο πολλές τράπεζες όμως, δεν μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν και διέκοψαν τις λειτουργίες τους. (Τζαβαλής, 2010)

Χρονολογία σταθμός είναι η ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος, το 1928. Το τραπεζικό σύστημα γενικά αποτέλεσε ένα από τα πλέον ελεγχόμενα από το κράτος, μέχρι και τη δεκαετία του 1980, όπου και άρχισε ουσιαστικά η προσπάθεια απελευθέρωσής του, με μια σειρά μέτρων που λήφθηκαν με σκοπό το να ανοιχτεί το τραπεζικό σύστημα προς έναν ευρύτερο κύκλο εργασιών και πελατών. (Τζαβαλής, 2010)

4.1.1 Χαρακτηριστικά ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα αποτελεί στην Ελλάδα έναν από τους πιο ραγδαία αναπτυσσόμενους κλάδους της. Μέχρι και το 1982, την πιστωτική και νομισματική πολιτική αποφάσιζε η «Νομισματική Επιτροπή», η οποία αποτελούσε κυβερνητικό όργανο. Μειονέκτημα της επιτροπής αυτής ήταν ότι επειδή ακριβώς αποτελούσε κυβερνητικό όργανο, ενέπλεκε στην άσκηση της νομισματικής-πιστωτικής πολιτικής πολιτικά συμφέροντα. Οι αρμοδιότητες της επιτροπής περιήλθαν στην Τράπεζα της Ελλάδος. Οι εξουσίες αυτές έδωσαν τη δυνατότητα στην Τράπεζα της Ελλάδος να οδηγήσει το χρηματοπιστωτικό σύστημα στην απελευθέρωσή του, παρά το ότι αντιμετώπιζε δύσκολες οικονομικές συγκυρίες που περιελάμβαναν μεταξύ άλλων υψηλό πληθωρισμό και δημόσιο έλλειμμα. Μέσα από μια σειρά μέτρων που έλαβε η Τράπεζα της Ελλάδος στον καθορισμό επιτοκίων αλλά και για την ελευθερία καθορισμού του βαθμού ρευστότητας που δόθηκε στις εμπορικές τράπεζες, το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα απελευθερώθηκε αποτελώντας για την οικονομία βασικό μοχλό ανάπτυξης. (Αλεξιάκης & Πετράκης, 1990)

Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα ακολουθώντας την πορεία που οδήγησε στο σήμερα, συνέκλινε όλο και περισσότερο με αυτά των άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Σήμερα, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα υπόκειται στις νομισματικές και συναλλαγματικές πολιτικές που διεξάγονται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, ενώ οι Κεντρικές Τράπεζες των κρατών-μελών αποτελούν ουσιαστικά υποκαταστήματά της, που σκοπός τους είναι να φροντίζουν για την εφαρμογή της πολιτικής και τον έλεγχο των πιστωτικών ιδρυμάτων. Έτσι, το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα ενσωματώθηκε πλήρως στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Αγορά, ακολουθώντας το πρότυπο της παγκόσμιας τραπεζικής (universal banking), στο οποίο και η τράπεζα μπορεί να διενεργεί όχι μόνο εμπορικές δραστηριότητες, αλλά και επενδυτικές ή ασφαλιστικές. (Αγγελόπουλος, 2010).

Εν γένει, το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, αποτελεί αγορά μικρή σε μέγεθος, τοπική αλλά και κερδοφόρα, κυρίως λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο και δρα. Παρά το ότι βασικό εμπόδιο εισόδου στην τραπεζική αγορά είναι τα πολύ υψηλά κεφάλαια που απαιτούνται, η τραπεζική αγορά είναι ακόμη

ανταγωνιστική. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, ο βαθμός συγκέντρωσης αυξάνει στην τραπεζική αγορά, αλλά το επίπεδο ανταγωνισμού είναι ικανοποιητικό ώστε να διατηρούνται χαμηλά τα εμπόδια εισόδου για τις τράπεζες. Το ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα απαρτίζεται από ομίλους. Οι όμιλοι αποτελούνται από τραπεζικές μητρικές εταιρείες και ασφαλιστικές, επενδυτικές και χρηματοοικονομικές θυγατρικές επιχειρήσεις. (Λώλος, 2007)

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα χαρακτηρίζεται από άνοδο νέων τεχνολογιών, κυρίως των ATM, συμβαδίζοντας με το διεθνή τραπεζικό χώρο. Έπειτα, οι ελληνικές τράπεζες χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανάπτυξη δικτύου και δραστηριότητες σε χώρες του εξωτερικού, κυρίως της νοτιοανατολικής Ευρώπης. Το πιο σημαντικό το οποίο και αξίζει να αναφερθεί είναι πως η ελληνική χρηματοπιστωτική αγορά εμπλουτίστηκε από μια σειρά χρηματοοικονομικών προϊόντων κι εργαλείων. Έτσι, το χρηματοπιστωτικό σύστημα στην Ελλάδα ενώ ήταν περιορισμένο στην τραπεζική με την έννοια των εμπορικών δραστηριοτήτων, από τη δεκαετία του 1990 κι έπειτα, οι δραστηριότητες αυτές διευρύνθηκαν. (Αγγελόπουλος, 2010)

4.1.2. Διαφορές σύγχρονου ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος με εκείνο της δεκαετίας του '80.

Από την προηγούμενη ενότητα που αναλύθηκαν τα χαρακτηριστικά του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος, είναι ήδη φανερό πως η σύγχρονη τραπεζική με της δεκαετίας του 1980 παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές. Καταρχάς, το πιο σημαντικό είναι η διαφορά στη νομισματική πολιτική η οποία και προέρχεται από την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωζώνη από το 2002 και μετά. Μέχρι και τότε η Τράπεζα της Ελλάδος ασκούσε τη νομισματική και συναλλαγματική πολιτική του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Μετά την είσοδο του ευρώ, η Τράπεζα της Ελλάδος έχει χαρακτήρα «υποκαταστήματος» της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, ελέγχοντας αν εφαρμόζονται όλες οι οδηγίες και οι κανονισμοί ορθά από το δίκτυο των τραπεζών της Ελλάδας. Κατά συνέπεια, αυτό που έχει αλλάξει σίγουρα από τη δεκαετία του 1980 στην Ελλάδα σε σχέση με το σύγχρονο χρηματοπιστωτικό σύστημα, είναι η ικανότητα της Τράπεζας της Ελλάδος να ρυθμίζει τη νομισματική και πιστωτική πολιτική της χώρας. Έτσι, μπορούσε να ελέγξει την προσφορά

χρήματος και κατά συνέπεια το επίπεδο του πληθωρισμού και τα επιτόκια, ώστε να μπορέσει να επιβάλλει νομισματική πολιτική σε περιόδους ύφεσης. Αυτό, είναι κάτι το οποίο δε συμβαίνει σήμερα. (Τζαβαλής, 2010). Πολλοί οικονομολόγοι, ανάμεσά τους και ο Paul Krugman, θεωρούν πως η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει μόνο μια λύση για να βγει από την κρίση, την υποτίμηση του ευρώ, κόβοντας περισσότερο χρήμα, ώστε να μπορέσουν οι χώρες οι οποίες αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες να βοηθηθούν και να ανακάμψουν. (Krugman, 2011)

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα της δεκαετίας του 1980 συμπεριελάμβανε την Τράπεζα της Ελλάδος και τις εμπορικές τράπεζες, οι οποίες σταδιακά με την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση άρχισαν να συγκλίνουν προς το ευρωπαϊκό πρότυπο της «παγκόσμιας τραπεζικής». Πρακτικά αυτό σημαίνει πως μέχρι το 1996 που ολοκληρώθηκε ουσιαστικά η απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, ότι οι τράπεζες που μέχρι τότε αναλάμβαναν κυρίως εμπορικές δραστηριότητες όπως καταθέσεις και χορηγήσεις, σήμερα αναλαμβάνουν ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων όπως ασφαλιστικές, επενδυτικές και χρηματοοικονομικές. Προς αυτή την κατεύθυνση, αναπτύχθηκαν και καινούργια χρηματοοικονομικά εργαλεία, τα swaps, futures, options, junk bonds, CDs κ.α, εν αντιθέσει με τα όσα προσφέρονταν τη δεκαετία του 1980, που περιορίζονταν στα ομόλογα ελληνικού δημοσίου, όπως και έντοκα γραμμάτια δημοσίου. Τη δεκαετία του 1980 με τη σταδιακή απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι εμπορικές τράπεζες αφέθηκαν ελεύθερες να προσφέρουν χορηγήσεις σε κάθε οικονομικό κλάδο. Στη σημερινή εποχή, οι τράπεζες οι οποίες αποτελούν το πιο βασικό κομμάτι του σύγχρονου ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος δεν παρέχουν πλέον πιστώσεις, ως απότοκο της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2007 από τις τράπεζες των Η.Π.Α και μεταδόθηκε και στην Ευρώπη το 2008. (Αγγελόπουλος, 2010)

Σημαντική διαφοροποίηση του σύγχρονου χρηματοπιστωτικού συστήματος με της δεκαετίας του 1980 είναι και η δομή που αυτό έχει σήμερα. Σήμερα, το χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει τη μορφή ομίλων. Αυτό, προέκυψε από το μεγάλο ανταγωνισμό των περασμένων ετών κι ιδιαίτερα της δεκαετίας του 1980, αφού η τραπεζική αγορά ήταν κατακερματισμένη σε πολλές τράπεζες. Ιδιαίτερα μετά τη συνθήκη του Μάαστριχτ, στην ελληνική τραπεζική αγορά έγιναν πολλές

συγγωνεύσεις κι εξαγορές, για να αντιμετωπιστεί ο αυξανόμενος ανταγωνισμός. (Αγγελόπουλος, 2010)

4.2 Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα σήμερα

Το Τραπεζικό Σύστημα αποτελεί υποσύνολο αλλά και τον πυρήνα του Χρηματοοικονομικού Συστήματος, το οποίο περιλαμβάνει διάφορους τύπους χρηματοοικονομικών οργανισμών, όπως Τράπεζες, Αμοιβαία Κεφάλαια, Ασφαλιστικά Ταμεία, Εταιρίες Επενδύσεων Χαρτοφυλακίου, Εταιρίες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης, Επενδυτικά Κεφάλαια, Λοιπούς Θεσμικούς Επενδυτές.

Το Τραπεζικό Σύστημα, περιλαμβάνει:

1. την Κεντρική Τράπεζα,
2. τις Εμπορικές Τράπεζες ή Τράπεζες Γενικών Εργασιών,
3. τους Ειδικούς Πιστωτικούς Οργανισμούς, όπως:
 - οι Στεγαστικές – Κτηματικές Τράπεζες,
 - οι Επενδυτικές Τράπεζες ,
 - οι Συνεταιριστικές Τράπεζες,
 - οι Αγροτικές Τράπεζες,
 - οι Ναυτιλιακές Τράπεζες, κ.ά. (Σαουντζόγλου & Πεντότης, 2009)

Το αντικείμενο των ενδιάμεσων πιστωτικών οργανισμών, έχει πολύ μεγάλο εύρος. Παρακάτω περιγράφονται δραστηριότητες κι υπηρεσίες που εντάσσονται στην έννοια της γενικής τραπεζικής και ασκούνται κατά βάση από τις εμπορικές τράπεζες:

- Λαμβάνουν καταθέσεις και δανείζουν κεφάλαια
- Χορηγούν πιστώσεις και δάνεια
- Εξασκούν χρηματοδοτική μίσθωση το οποίο είναι πιο γνωστό ως Leasing
- Διενεργούν και εκκαθαρίζουν Πληρωμές
- Συλλέγουν, επεξεργάζονται και διαχειρίζονται Πληροφορίες
- Παρέχουν εγγυήσεις και δεσμεύσεις

- Εκδίδουν και διαχειρίζονται μέσα πληρωμών, όπως για παράδειγμα επιταγές, πιστωτικές κάρτες κτλ
- Διενεργούν συναλλαγές για λογαριασμό των πελατών τους που αφορούν στις αγορές χρεογράφων, τίτλων, ομολογιών, χρήματος, και πάσης φύσεως συμβολαίων
- Ασκούν υπηρεσίες θεματοφυλακής και φύλαξης αξιόγραφων
- Διαχειρίζονται χαρτοφυλάκια, τόσο θεσμικά όσο και ιδιωτικά
- Παρέχουν υπηρεσίες κατά την έκδοση μετοχικών τίτλων, όπως για παράδειγμα, γίνονται σύμβουλοι έκδοσης, ανάδοχοι κτλ. (Σαπουντζόγλου & Πεντότης, 2009; Κορλίρας, 2006)
- Βέβαια, δεν ασκούν μόνο οι τράπεζες τις παραπάνω δραστηριότητες, αλλά όλοι οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί που αναφέρθηκαν. Η βασική λειτουργία των τραπεζών, είναι να δέχονται καταθέσεις, ανεξάρτητα από τις άλλες δραστηριότητες τους. Καθαρά με τη Νομική έννοια, «τράπεζα» είναι εκείνο το ίδρυμα που ασκεί αυτή τη βασική δραστηριότητα. Αντίστοιχα, κανένας ενδιάμεσος χρηματοοικονομικός οργανισμός δεν μπορεί να δέχεται καταθέσεις αν δεν έχει τη νομική μορφή του τραπεζικού ιδρύματος.

Στην Ελλάδα, όπως σχεδόν και σε όλες τις χώρες της ηπειρωτικής Ευρώπης, υπάρχει ένα μικτό σύστημα λειτουργίας των τραπεζών. Οι εμπορικές τράπεζες επιτρέπεται να κάνουν ότι και οι επενδυτικές χωρίς όμως να ισχύει το αντίθετο. Αποτέλεσμα αυτού είναι αφενός η δημιουργία ομίλων γενικών τραπεζών κι αφετέρου η περιθωριοποίηση των εξειδικευμένων πιστωτικών ιδρυμάτων. Τελικά, στη Ελλάδα, οι ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί (όπως επενδυτικές τράπεζες, χρηματιστηριακές εταιρίες κτλ) αποτελούν συνήθως θυγατρικές μεγάλων τραπεζικών ομίλων. Το αρνητικό αυτών των συνθηκών είναι ότι παρατηρούνται προβλήματα στις συνθήκες ανταγωνισμού στον τραπεζικό κλάδο καθώς τελικά συγκεντρώνονται μεγάλα μερίδια αγοράς σε μικρό αριθμό ομίλων. (Κορλίρας, 2006)

4.2.1 Διάρθρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος

Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσιεύει η Τράπεζα της Ελλάδος, ο αριθμός των φορέων που δραστηριοποιούνταν την περίοδο 2011 στο Ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα είναι 462. Από αυτούς,

- a) τα 65 είναι πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα,
- b) τα 340 είναι πιστωτικά ιδρύματα με έδρα σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ), που όμως παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες
- c) τα υπόλοιπα 57 είναι άλλες εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος.

a) Από τα 65 πιστωτικά ιδρύματα, τα 35 έχουν καταστατική έδρα στην Ελλάδα. Επίσης, έχουν πάρει άδεια και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος. Υπάγονται δε στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3601/2007. Από αυτά τα 35 πιστωτικά ιδρύματα, τα 19 είναι Εμπορικές Τράπεζες και τα υπόλοιπα 16 Συνεταιριστικές Τράπεζες. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2011-2012)

b) Υπάρχουν ακόμη, 24 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης. Τα εν λόγω υποκαταστήματα, εποπτεύονται από τα αρμόδια όργανα του κράτους μέλους από το οποίο κατάγονται τα πιστωτικά ιδρύματα.

Επίσης, υπάρχουν 5 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτά, δεν έχουν κοινοτικό διαβατήριο, δηλαδή δεν υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης. Συνεπώς, εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Τέλος υπάρχει το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων. Το εν λόγω πιστωτικό ίδρυμα έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του Ν.3601/2007. Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων αποτελεί αυτόνομο χρηματοπιστωτικό οργανισμό και εποπτεύεται από το Υπουργείο Οικονομικών, με σκοπό την εξυπηρέτηση του Δημόσιου και Κοινωνικού συμφέροντος. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2011-2012)

c) Τα πιστωτικά ιδρύματα της κατηγορίας (a) έχουν μόνιμη εμπορική παρουσία στην Ελλάδα. Εκτός απ' αυτά, άλλα 340 πιστωτικά ιδρύματα δραστηριοποιούνται σε τραπεζικές υπηρεσίες προς ελληνικά φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Αυτά τα πιστωτικά

ιδρύματα εδρεύουν σε άλλο κράτος μέλος του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ) ενώ εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους. Σύμφωνα με τα στοιχεία, τον Απρίλιο 2012, οι χώρες στις οποίες ανήκουν τα περισσότερα ιδρύματα που γνωστοποιούν στην Τράπεζα της Ελλάδος «ενδιαφέρον παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση» είναι κατά φθίνουσα σειρά, το Ηνωμένο Βασίλειο με 75 πιστωτικά ιδρύματα, η Γερμανία με 43, η Γαλλία με 38 και το Λουξεμβούργο με 34. Συνολικά, είναι 340 πιστωτικά ιδρύματα από 24 Ευρωπαϊκές χώρες. Να σημειωθεί ότι το 70% των πιστωτικών ιδρυμάτων που παρέχουν στην Ελλάδα χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες χωρίς να είναι εγκατεστημένα στην Ελλάδα, είναι εγκατεστημένα και λειτουργούν σε κράτη μέλη της ευρωζώνης. Μόνο πιστωτικά ιδρύματα εγκατεστημένα στη Σλοβενία και Σλοβακία δεν έχουν δείξει σχετικό ενδιαφέρον στην Τράπεζα της Ελλάδος, παρόλο που ανήκουν στην ευρωζώνη. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2011-2012)

d) Στην Ελλάδα λειτουργούν επίσης άλλες 57 εταιρείες που εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Υπάρχουν 13 Ανταλλακτήρια Συναλλάγματος, 12 Εταιρείες Χρηματοδοτικής Μίσθωσης, 5 Εταιρείες Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων, 11 Εταιρείες Διαμεσολάβησης στη Μεταφορά Κεφαλαίων, 4 Εταιρείες Παροχής Πιστώσεων, 10 Ιδρύματα Ηλεκτρονικού Χρήματος (χωρίς εγκατάσταση) και 2 Χρηματοδοτικά Ιδρύματα (χωρίς εγκατάσταση). Τα εν λόγω εξειδικευμένα ιδρύματα δεν δέχονται καταθέσεις και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος (Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2011-2012)

4.2.2. Διεθνής δραστηριότητα ελληνικών τραπεζών

e) Οι Ελληνικές Τράπεζες επεκτείνουν συνεχώς τη διεθνή παρουσία τους. Αυτό ισχύει ειδικά στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, προσπαθώντας να εκμεταλλευτούν την ευρωπαϊκή προοπτική των περισσότερων από των χωρών αυτών. Παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία, λόγω της διεθνούς Χρηματοπιστωτικής

Κρίσης του 2008 αυξήθηκε η παρουσία των ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων στο Εξωτερικό. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2011-2012)

f) Οι ελληνικές τράπεζες δραστηριοποιούνται σε 16 χώρες, οι οποίες είναι η Αλβανία, η Βουλγαρία, η Σερβία, η Κύπρος, η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αίγυπτος, το Λουξεμβούργο, η Π.Γ.Δ.Μ., η Μάλτα, η Πολωνία, η Ρουμανία, η Τουρκία, η Ουκρανία, οι ΗΠΑ και η Νότια Αφρική. Να σημειωθεί ότι στις χώρες όπως η Ρουμανία, η Βουλγαρία, η Σερβία, η Fyrom και η Αλβανία, η παρουσία των ελληνικών τραπεζών είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μάλιστα, στη Σερβία και τη Ρουμανία το μερίδιό τους στην αγορά προσεγγίζει το 20%, ενώ στην Αλβανία, τη Βουλγαρία και την ΠΓΔΜ υπερβαίνει το 20% του εγχώριου χρηματοπιστωτικού συστήματος. (Ελληνική Ένωση Τραπεζών 2011-2012)

4.3 Τρόπος και μέθοδοι διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές τράπεζες

Λίγες μελέτες στη χώρα μας έχουν ασχοληθεί με τον τρόπο και τις μεθόδους διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές τράπεζες. Στην Ελλάδα η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στον τραπεζικό τομέα, όπως και στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς παρουσιάζει ακόμα διαφορές σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες καθώς επηρεάζεται από την κουλτούρα και το πολιτιστικό μας περιβάλλον. (Λώλος, 2007)

Μέθοδοι όπως ο σχεδιασμός της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί, η διαδικασία της πρόσληψης, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν φαίνεται να εφαρμόζονται επαρκώς και πρακτικές όπως η χρήση συστάσεων κατά την πρόσληψη ενός υπαλλήλου, ο μη μακροπρόθεσμος σχεδιασμός διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η περιορισμένη χρήση πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων φαίνονται να είναι διαδεδομένες στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. (Σαπουντζόγλου & Πεντότης, 2009)

Οι ελληνικές τράπεζες όμως τα τελευταία χρόνια προσπαθούν να εφαρμόσουν τα διεθνή πρότυπα και να κάνουν χρήση των απαιτούμενων εργαλείων επιδιώκοντας να εναρμονιστούν με τις ήδη υπάρχουσες μεθόδους που εφαρμόζονται παγκοσμίως και να ανταγωνιστούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα του εξωτερικού. Έτσι υιοθετούν νέες τεχνικές, εκσυγχρονίζονται και δραστηριοποιούνται πια και σε διαφορετικούς επενδυτικούς χώρους. (Σαπουντζόγλου Γ & Πεντότης Χ, 2009)

Μία από τις δραστηριότητες στην προσέγγιση αυτή είναι η μέθοδος της αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία διαρκεί συνήθως έξι μήνες, διάστημα στο οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει της απόδοσης τους από τον υπεύθυνο διαχείρισης προσωπικού. Η δραστηριότητα αυτή εφαρμόζεται έτσι ώστε η τράπεζα να μπορέσει να αξιολογήσει το προσωπικό της και να το κατατάξει σε μια από τις πέντε κατηγορίες που χρησιμοποιεί κατάταξης του προσωπικού. Η δραστηριότητα αυτή δίνει τη δυνατότητα στην τράπεζα να διαχειριστεί και να αναπτύξει τις δυνατότητες και το ταλέντο των υπαλλήλων της, αλλά ταυτόχρονα να εντοπίσει και τις αδυναμίες και τις ελλείψεις τους όσον αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση τους. Η τράπεζα εκτός από τις ενδιάμεσες αυτές αξιολογήσεις κατάταξης εφαρμόζει και ένα σύστημα τελικής αξιολόγησης μια φορά το χρόνο συμπληρώνοντας έτσι καλύτερα την «εικόνα» των υπαλλήλων της. (Τζαβαλής, 2010)

Στη συνέχεια η τράπεζα δεν ενημερώνει τον εργαζόμενο σε ποια κατηγορία ταξινομήθηκε. Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια στρατηγική της τράπεζας έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μην γνωρίζει σε ποια κατηγορία ανήκει, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση από την μεριά του και σε έλλειψη παραγωγικότητας και κινήτρου για ανέλιξη. Με τις αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων η τράπεζα δεν επιδιώκει να βάλει «ταμπέλα» στον υπάλληλο, αλλά βοηθά τους υπευθύνους προσωπικού να γνωρίζουν ποιοι από τους εργαζομένους χρειάζονται περισσότερη εκπαίδευση και προσοχή. Με τον τρόπο αυτό η τράπεζα είναι επίσης σε θέση να γνωρίζει με την πάροδο του χρόνου αν κατά πόσο οι εργαζόμενοί της επιτυγχάνουν την προσωπική τους εξέλιξη. (Τζαβαλής, 2010)

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναμφισβήτητα μια μέθοδος που συμβάλλει στην ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρώπων που εργάζονται στην τράπεζα. Αποτελεί τις περισσότερες φορές το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους, την εμπειρία και τη γνώση τους. Η ανάπτυξη του

ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα κεντρικό χαρακτηριστικό της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η διαδικασία της μάθησης και της ανάπτυξης στο πλαίσιο ανάπτυξης ενός τραπεζικού οργανισμού έχει ουσιαστικό ρόλο στην επίτευξη αποτελέσματος της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού. (Αγγελόπουλος, 2010)

Η αποτελεσματικότητα του τραπεζικού οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από τους οικονομικούς πόρους που διατίθενται σπάνια, αλλά ως επί το πλείστον εξαρτάται από την ποιότητα και την ικανότητα των εργαζομένων του. Οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα τραπεζικά ιδρύματα εξαρτώνται από το επίπεδο ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού τους. Την ίδια στιγμή, η διαφορά που υπάρχει στο επίπεδο της απόδοσης εξαρτάται από τα επίπεδα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Συνεπώς, η σημασία του σε κάθε οργανισμό εξαρτάται από το επίπεδο ανάπτυξης του. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τη βελτίωση τόσο της ομάδας όσο και των ατομικών επιδόσεων, καθώς επικεντρώνεται στις προηγμένες στρατηγικές προσεγγίσεις μεθόδων διαχείρισης και έχει επίδραση στην δυναμική και τα αποτελέσματα του τραπεζικού οργανισμού, ο οποίος αναπτύσσει τις δραστηριότητές τους σε ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον. (Μπουραντάς, 2002)

Έχουν υπάρξει διάφορες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά την εξέταση της σχέσης μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και των στρατηγικών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι και οι δύο πρακτικές αφορούν τον προσδιορισμό αποτελεσμάτων των οργανώσεων όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και το περιθώριο κέρδους της τράπεζας. (Μπουραντάς, 2002)

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων πρέπει να συμβαδίζει με τις τεχνολογίες παραγωγής και παροχής υπηρεσιών. Η αυξανόμενη σημασία της τεχνολογίας των πληροφοριών σε οποιαδήποτε επιχειρηματική επιτυχία και το γεγονός ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποκτηθεί μέσω της εμπειρίας των εργαζομένων έχει ενισχύσει τη σημασία της στρατηγικής αξίας διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων μπορεί να οδηγήσει στην εφαρμογή στρατηγικών που βασίζονται

στην καινοτομία των προϊόντων, την ποιότητα του κόστους, αλλά και την παγκόσμια μετεγκατάσταση. (Μπουραντάς, 2002)

Η οικονομική κρίση που βιώνουμε εδώ και μερικά χρόνια δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστες τις τράπεζες. Για να μπορέσουν οι ελληνικές τράπεζες να ανταπεξέρθουν και να ξεπεράσουν την τραπεζική κρίση θα πρέπει να έχουν ικανά στελέχη που να γνωρίζουν πολύ καλά το αντικείμενό τους και να διαθέτουν ταλέντο και δυνατότητες. Είναι εμφανές, μέρα με τη μέρα, ότι οι περισσότερες τράπεζες δυσκολεύονται να βγουν από την «στενωπό» της κρίσης. Είναι πιθανό η επόμενη πενταετία, που βρίσκεται εν όψει, να δυσκολέψει ακόμα περισσότερο την κατάσταση, καθώς λόγω της οικονομικής δυσπραγίας αλλά και των χαμηλών μισθών που προσφέρουν πια οι τράπεζες θα αντιμετωπίσουν δυσκολία στην πλήρωση ζωτικών θέσεων απαραίτητων για την υλοποίηση της στρατηγικής τους. (Bank, 2011)

Είναι ευρέως γνωστό πως οι τραπεζικές εργασίες απαιτούν εξαιρετικές ικανότητες. Ένας από τους τομείς που απαιτείται ιδιαίτερη ικανότητα είναι η ταχεία ανάπτυξη των αναδυόμενων αγορών, η οποία περιλαμβάνει κυρίως την διαδικασία της απορρόφησης και της συγχώνευσης. Άλλοι τομείς που απαιτούν ταλέντο και δεξιότητες είναι η διαχείριση της αυξανόμενης πολυπλοκότητας, της μείωσης της εμπιστοσύνης των πελατών, της ταχείας αύξησης του ανταγωνισμού για τις καταθέσεις και η κρίση του δανεισμού. (Bank, 2011)

Η τράπεζα είναι σε θέση να ξεπεράσει τις δυσκολίες θέτοντας ως προτεραιότητα την διαχείριση του ταλέντου και των ικανοτήτων των υπαλλήλων της. Η αλλαγή του τρόπου με τον οποίο η τράπεζα διαχειρίζεται τις ικανότητες των εργαζομένων μπορεί να αποφέρει βελτίωση και να καταστήσει αντιμετωπίσιμη την κρίση. Η αξιολόγηση που γίνεται κάθε έξι μήνες μεταξύ των εργαζομένων και των διαχειριστών έχει ενισχύσει την ενεργό συμμετοχή και έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν κορυφαία προτεραιότητα της τράπεζας. Επομένως, η προσέγγιση αυτή, που χρησιμοποιείται από την τράπεζα, της δίνει την δυνατότητα να ξεπεράσει τα περισσότερα από τα προβλήματα που έχουν τεθεί. (Bank, 2011)

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Φιλοσοφία της έρευνας

Δύο βασικές φιλοσοφίες της έρευνας υπάρχουν, ο θετικισμός και η φαινομενολογία (Altinay και Paraskevas, 2008). Ο θετικισμός ερμηνεύει την πραγματικότητα με πιο αντικειμενικό τρόπο, με τη χρήση των αριθμητικών δεδομένων που προέρχονται από έρευνες και πειράματα (Gill και Johnson, 1997). Από την άλλη πλευρά, η φαινομενολογία, εξετάζει τους ανθρώπους και την κοινωνική συμπεριφορά τους (Gill και Johnson, 1997). Η έρευνα αυτή θα αφορά σε μελέτη περίπτωσης από τη συγχώνευση της ΑΤΕΒΑΝΚ και της τράπεζας Πειραιώς, αναζητώντας τις συνθήκες που επικρατούν σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί ο ερευνητής αναπτύσσει τις ιδέες μέσω της παραγωγής, δηλαδή επί της βάσεως της βιβλιογραφικής επισκόπησης που έχει διεξαχθεί (Altinay και Paraskevas, 2008). Ο ερευνητής χρησιμοποιεί τους συμμετέχοντες ως σημείο εκκίνησης και επιδιώκει την κατανόηση των φαινομένων που εξετάζονται μέσα από αυτούς. Έτσι, για την εξαγωγή αξιόπιστων στοιχείων μέσω της έρευνας αυτής, θα εφαρμοστεί η φιλοσοφία του θετικισμού, η οποία μέσω της συλλογής των δεδομένων επιχειρεί αντικειμενική εξέταση της πραγματικότητας.

5.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Δύο βασικές ερευνητικές προσεγγίσεις υπάρχουν, η παραγωγική ή συμπερασματική και η επαγωγική (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Ιδιαίτερα, σύμφωνα με την παραγωγική προσέγγιση επιχειρείται ανάπτυξη σε πρώτο στάδιο της θεωρίας κι έπειτα εμπειρική εξέτασή της. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως η θεωρία αποτελεί θεμέλιο για την περαιτέρω οικοδόμησή της μέσω συμπερασμάτων που εξάγονται από

τη διενέργεια εμπειρικής έρευνας. Χαρακτηριστικό της προαναφερθείσας προσέγγισης, αποτελεί η διαμόρφωση υπόθεσης η οποία στηρίζεται σε μια συγκεκριμένη θεωρία, δημιουργώντας παράλληλα ένα στατιστικό μοντέλο συνεπές με αυτή. Εφόσον διενεργηθεί ο έλεγχος της υπόθεσης, τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την εμπειρική εξέταση θα συζητηθούν και θα φανεί κατά πόσο επαληθεύουν τη θεωρία. Αν χρειαστεί, μπορεί μέσω της εμπειρικής εξέτασης να τροποποιηθεί κι αναλόγως η θεωρία. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Αντίθετα, στην επαγωγική προσέγγιση, επιχειρείται σε πρώτο στάδιο εμπειρική εξέταση κι έπειτα βάσει των αποτελεσμάτων οικοδόμηση της σχετικής θεωρίας. (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Για το λόγο αυτό, λέγεται πως στην επαγωγική προσέγγιση η θεωρία προκύπτει ως απότοκος της έρευνας. (Bryman and Bell, 2007).

Για να εκπληρωθούν οι ανάγκες της παρούσας διατριβής, έχει ακολουθηθεί η παραγωγική ή συμπερασματική προσέγγιση. Δηλαδή, μέσα από τη μελέτη της σχετικής θεωρίας κι έπειτα μέσω της μελέτης περίπτωσης, θα προκύψουν συμπεράσματα σχετικά με το αν υπάρχουν αλλαγές και ποιες στα πλαίσια του ανθρώπινου δυναμικού μετά από τη συγχώνευση των δύο τραπεζών. Μέσα από την εξέταση αυτή θα φανεί και κατά πόσο η περίπτωση αυτή επαληθεύει τις θεωρητικές προσεγγίσεις που παρατέθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση.

5.3 Τεχνική της έρευνας

Στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται δύο μεγάλες κατηγορίες στοιχείων: 1) δευτερογενή στοιχεία και 2) πρωτογενή στοιχεία.

Σύμφωνα με τον Σταθακόπουλο (2001:63), δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα που συνελέγησαν για άλλους σκοπούς και όχι για να επιλύσουν το πρόβλημα του ερευνητή στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Δηλαδή υπάρχουν ήδη. Ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα των δευτερογενών στοιχείων είναι η αντικειμενικότητα

και η σαφήνειά τους, όταν φυσικά η συλλογή τους γίνεται από υπεύθυνα επίσημα όργανα. Ένα άλλο πλεονέκτημά τους είναι η εύκολη και με μικρό κόστος συλλογή τους. Στην παρούσα εργασία δευτερογενή στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση της θεωρητικής προσέγγισης και της ερευνητικής μεθοδολογίας.

Από την άλλη πρωτογενή στοιχεία είναι εκείνα που συλλέγονται για πρώτη φορά. Τα δεδομένα που συγκεντρώνει ο ερευνητής έχουν άμεση σχέση με το ερευνητικό του πρόβλημα. Η διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας και η συλλογή πρωτογενών στοιχείων μπορεί να γίνει με διαφορετικές μεθόδους όπως είναι (Αυλωνίτης, 2001):

- η παρατήρηση
- το πείραμα
- η δειγματοληπτική έρευνα ή επισκόπηση

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η τρίτη μέθοδος.

Μέσω αυτής «εξετάζεται ένα αντιπροσωπευτικό μέρος (δείγμα) του συνολικού πληθυσμού σε θέματα που έχουν σχέση με το ερευνητικό πρόβλημα. Σε γενικές γραμμές ή υλοποίηση της δειγματοληπτικής έρευνας ή επισκόπηση απαιτεί τη σύνταξη ερωτηματολογίου, την κατασκευή ενός σχεδίου δειγματοληψίας και τη χρησιμοποίηση μιας ή και περισσότερων μεθόδων επαφής με τα άτομα που θα συμμετέχουν στην έρευνα» (Αυλωνίτης, 2001: 325 – 326).

Το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός των/του εργαλείου για την συλλογή των στοιχείων, καθώς και της μεθόδου επαφής με τους ερωτώμενους.

Ειδικότερα σύμφωνα με τον Αυλωνίτη, (2001: 326), *«τα ερευνητικά εργαλεία για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων είναι τα διάφορα μηχανικά μέσα και μηχανήματα εργαστηρίου που χρησιμοποιούνται στην παρατήρηση και στον πειραματισμό και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται στη δειγματοληπτική έρευνα ή επισκόπηση, του οποίου η σύνταξη είναι περισσότερο θέμα τεχνικής παρά επιστήμης».*

Οι μέθοδοι επαφής με τους ερωτώμενους από την άλλη όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Σταθακόπουλος, (2001: 82 - 84) είναι:

- *«Η ταχυδρομική συνέντευξη όπου αποστέλλεται ένα ερωτηματολόγιο ταχυδρομικώς, μαζί με ένα συνοδευτικό γράμμα όπου εξηγείται ο σκοπός της μελέτης και γίνεται παράκληση για τη συμμετοχή του ερωτώμενου.*
- *Η τηλεφωνική συνέντευξη όπου η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται τηλεφωνικά*
- *Η προσωπική συνέντευξη όπου ο ερευνητής και ο ερωτώμενος βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο και ο ερωτώμενος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.*
- *Ηλεκτρονικοί μέθοδοι επαφής όπου τόσο το φαξ όσο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) χρησιμοποιούνται για τη συλλογή στοιχείων»*

Στην παρούσα μελέτη τα στοιχεία που πρόκειται να αναλυθούν είναι πρωτογενή των οποίων η συλλογή έγινε δια δύο μεθόδων: ηλεκτρονικά μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) & με τη χρήση αυτοσυμπληρώμενου ερωτηματολογίου διαζώσης κι άρα με προσωπική επαφή με τον ερωτώμενο. Η παρούσα συλλογή στοιχείων δε, αποτελεί μελέτη περίπτωσης, η οποία θα διενεργηθεί στην τράπεζα ΑΤΕ.

5.3.1 Είδη έρευνας

Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι το επόμενο στάδιο της διαδικασίας. Σύμφωνα με τον Σταθακόπουλο, (2001:52-54) *«υπάρχουν διάφορα σχέδια έρευνας που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας ερευνητής. Συγκεκριμένα»,*

- **Εξερευνητική έρευνα:** αποσκοπεί στη συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα δια φωτίσουν την πραγματική φύση του προβλήματος και πιθανότατα θα προτείνουν μερικές υποθέσεις και καινούριες ιδέες.
- **Περιγραφική έρευνα:** αποσκοπεί στην ακριβή περιγραφή των μεγεθών εκείνων που αποτελούν μέρος του προβλήματος.

- **Αιτιολογική έρευνα:** επιδιώκει να καθορίσει το είδος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ δυο μεταβλητών.

Στην παρούσα έρευνα στοχεύεται να διεξαχθεί περιγραφική έρευνα, ελέγχοντας και περιγράφοντας τις μεταβλητές που αποτελούν μέρος του προβλήματος, όπως η εταιρική κουλτούρα, αλλά και τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά τη διαδικασία της συγχώνευσης στα πλαίσια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

5.3.2 Μέθοδοι έρευνας

Στην βιβλιογραφία παρατίθενται δύο ερευνητικές μέθοδοι, η ποιοτική και η ποσοτική. Ειδικότερα, οι ερευνητές χρησιμοποιούν την ποιοτική μέθοδο, στις περιπτώσεις αυτές όπου η τυποποίηση των ερωτήσεων δεν είναι εφικτή ή δεν αναμένεται να δώσει ακριβή αποτελέσματα. Κάτι τέτοιο συμβαίνει όταν οι ερωτώμενοι αρνούνται να δώσουν απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, κυρίως όταν οι ερωτήσεις αυτές είναι προσωπικές ή ευαίσθητες ή δεν γίνονται απόλυτα κατανοητές. Στην περίπτωση αυτή λοιπόν χρησιμοποιούνται ποιοτικές τεχνικές όπως η παρατήρηση, σε βάθος συνέντευξης, οι ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος και οι συγκεκαυμένες τεχνικές (Σταθακόπουλος, 2001).

«Από την άλλη όταν επιλέγεται η ποσοτική μέθοδος, οι ερωτήσεις είναι συνήθως κλειστές, ενώ για την συλλογή των στοιχείων χρησιμοποιείται το ερωτηματολόγιο, το οποίο έχει χαμηλό κόστος και είναι κατάλληλο για την επίλυση ποικίλων προβλημάτων που αφορούν τις προθέσεις, τις στάσεις και τις γνώμες των ερωτηθέντων. Τα κύρια μειονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου είναι η άρνηση απάντησης ή και η αδυναμία ακριβούς απάντησης» (Μάλλιαρης, 2001:125).

Για την εκπλήρωση του σκοπού της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί ποσοτική έρευνα. Αυτή, προτιμήθηκε λόγω του χαμηλού κόστους που ενέχει, αλλά κι επειδή με την χρήση της είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού που εξετάζεται.

5.4 Σχεδιασμός της έρευνας

Το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη περιπτώσεως της συγχώνευσης της ΑΤΕ με την τράπεζα Πειραιώς, είναι το ερωτηματολόγιο. Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου έγινε σε τρία στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο, η επισκόπηση της βιβλιογραφίας δεν είχε ολοκληρωθεί και ως εκ τούτου μόνο λίγα στοιχεία είχαν ληφθεί από τις πιθανές ερωτήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Κατά το δεύτερο στάδιο της ανάπτυξης του ερωτηματολογίου, το κεφάλαιο της επισκόπησης της βιβλιογραφίας είχε λάβει οριστική μορφή, και ως εκ τούτου, το ερωτηματολόγιο ολοκληρώθηκε, με τη χρήση ερωτήσεων που συμβαδίζουν με το πλαίσιο της επισκόπησης της βιβλιογραφίας. Κατά το στάδιο αυτό το ερωτηματολόγιο θα χωριστεί σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα κοινωνικά-δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ΑΤΕ και τη θέση εργασίας που κατέχουν. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αποτελείται από συνολικά 52 ερωτήσεις κλειστού κι ανοικτού τύπου, που αφορούν στο καθεστώς που ίσχυε πριν τη συγχώνευση των δυο τραπεζών και μετά. Εδώ στοχεύεται να διερευνηθούν οι διαφορές που σημειώθηκαν ως προς το εργασιακό περιβάλλον, εξετάζοντας στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιολόγηση της κατάστασης σήμερα.

Ο ερευνητής μοίρασε πιλοτικά το ερωτηματολόγιο, αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία συγγραφής του κεφαλαίου της επισκόπησης της βιβλιογραφίας, έτσι ώστε η γνώση του θέματος να είναι πιο συγκεκριμένη και συνεκτική. Τα άτομα που επελέγησαν για το διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου πιλοτικά είναι άτομα τα οποία δεν έχουν γνώση επί του θέματος, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός σαφήνειας των ερωτήσεων, από άτομα που έχουν διαφορετικά υπόβαθρα. Σκοπός είναι να διερευνηθεί το αν υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις οι οποίες αναμένεται να μην παρέχουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως να υπάρχουν ερωτήσεις που να μένουν αναπάντητες, λόγω έλλειψης εστίασης, ή να υπάρχουν ερωτήσεις με την ίδια σημασία. Παρατηρήθηκε πως υπήρχαν τέτοιες ερωτήσεις, οι οποίες και οδήγησαν τον

ερευνητή στη σύνταξη του ερωτηματολογίου εκ νέου, λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις των ερωτηθέντων που απάντησαν πιλοτικά το ερωτηματολόγιο.

Με τη σύνταξη του ερωτηματολογίου εκ νέου, εξετάστηκε κατά πόσο τα προβλήματα ασάφειας βελτιώθηκαν και κατά πόσο το ερωτηματολόγιο εξυπηρετεί το στόχο, τους σκοπούς και τις υποθέσεις της έρευνας. Παρέχοντας την αντίστοιχη επιβεβαίωση, ότι οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται είναι επαρκείς για τους σκοπούς της έρευνας, το νέο ερωτηματολόγιο μοιράστηκε και πάλι πιλοτικά στους ίδιους τους συμμετέχοντες. Αυτό έγινε ώστε να διαπιστωθεί πως πράγματι τώρα οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο κι οι ερωτήσεις δε μένουν αναπάντητες ως ασαφείς.

5.4.1 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία είναι η διαδικασία όπου οι ερευνητές επιλέγουν ένα υποσύνολο από τον εξεταζόμενο πληθυσμό τους και το οποίο τους βοηθά να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με το σύνολο αυτού του πληθυσμού (Altinay και Paraskevas., 2008). Σε κάθε έρευνα, είναι αναγκαίο να:

«Εξεταστεί ένα αντιπροσωπευτικό μέρος (δείγμα) του συνολικού πληθυσμού σε ζητήματα που σχετίζονται με το πρόβλημα της έρευνας. Σε γενικές γραμμές, η εφαρμογή της δειγματοληπτικής έρευνας ή το ερωτηματολόγιο της έρευνας απαιτεί την προετοιμασία, την κατασκευή ενός σχεδίου δειγματοληψίας και η χρήση μίας ή περισσότερων μεθόδων επαφής με άτομα που θα συμμετάσχουν στην έρευνα» (Αυλωνίτης, 2001: 325 - 326).

Εξίσου σημαντικό για τη δειγματοληψία είναι ο προσδιορισμός του εργαλείου για τη συλλογή δεδομένων, καθώς και η μέθοδος επαφής με τους ερωτηθέντες. Συγκεκριμένα, ο Αυλωνίτης (2001: 326) ορίζει ερευνητικά εργαλεία για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, ως τα διάφορα μηχανικά μέσα και εργαστηριακό εξοπλισμό που χρησιμοποιούνται για την παρατήρηση και τον πειραματισμό. Επιπλέον,

υποστηρίζει ότι το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται στην έρευνα είναι ένα τέτοιο εργαλείο έρευνας, του οποίου η χρήση είναι καθαρά θέμα κατασκευής και όχι επιστημονικό.

Το δείγμα σε αυτή την έρευνα θα αποτελέσουν 52 εργαζόμενοι της τράπεζας ΑΤΕ, ώστε να μπορέσουν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην τράπεζα, μετά την εξαγορά. Το δείγμα θα επιλεγεί τυχαία, ώστε να μην υπάρχει θέμα μεροληψίας στην ανάλυση των απαντήσεων.

5.4.2 Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν

Η στατιστική ανάλυση που θα ακολουθηθεί θα είναι τόσο περιγραφική στατιστική, δηλαδή ποσοτική περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών των στοιχείων που συνελέγησαν, όσο και επαγωγική στατιστική, η οποία στοχεύει στο να καταλήξει σε συμπεράσματα για ένα πληθυσμό με βάση την πληροφόρηση που προκύπτει από ένα δείγμα. (Freedman, Pisani, & Purves, 2012).

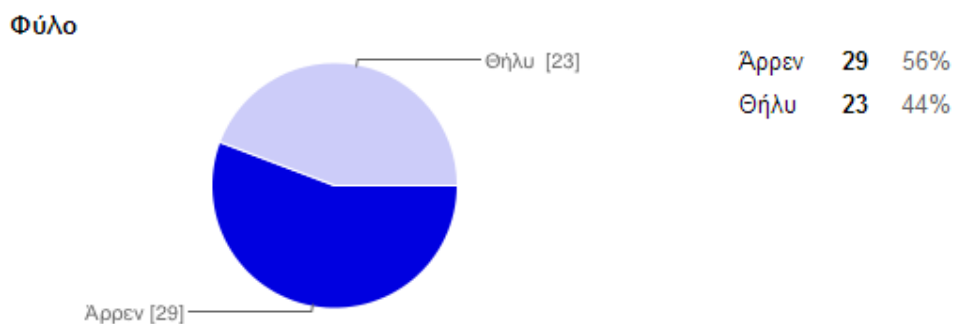
Η περιγραφική στατιστική που θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα εργασία θα περιλαμβάνει ανάλυση συχνοτήτων/ποσοστών για τις ερωτήσεις εκείνες οι οποίες εξυπηρετούν τόσο τον ερευνητικό σκοπό, όσο και τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί για την εργασία αυτή.

Ως προς την επαγωγική στατιστική που θα χρησιμοποιηθεί, θα διερευνηθεί η ανεξαρτησία των απόψεων με βάση το διαχωρισμού του φύλου, όσο και των χρόνων προϋπηρεσίας στην ΑΤΕ. Συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί ο βαθμός ανεξαρτησίας των απόψεων των εργαζομένων κάθε ομάδας, μέσω διασταυρούμενης πινακοποίησης (crosstabulation) που θα διαχωρίζει τις απαντήσεις ανά ομάδα εργαζομένων, εξαγοντας παράλληλα το οικείο Pearson chi-square κριτήριο, το οποίο και θα υποδεικνύει το βαθμό ανεξαρτησίας των απόψεων των εργαζομένων στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου.

Τέλος, για τις απαντήσεις των εργαζομένων με βάση τις απαντήσεις που δίνουν αναλόγως του φύλου και των χρόνων προϋπηρεσίας, θα διενεργηθεί επιπλέον έλεγχος μέσω της ανάλυσης ANOVA. Στόχος της έρευνας αυτής είναι ο έλεγχος της υπόθεσης περί ισότητας των απαντήσεων των ομάδων που έχουν διαμορφωθεί με κριτήριο το φύλο και τα έτη προϋπηρεσίας στην ΑΤΕ. Ο έλεγχος ισότητας των μέσων των δύο ομάδων θα αφορά στις απαντήσεις στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, όπως και παραπάνω.

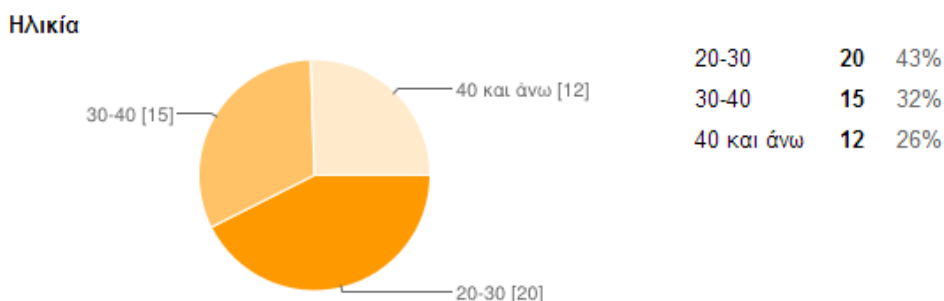
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Εμπειρικής Ανάλυσης

6.1 Κοινωνικά Δημογραφικά Στοιχεία



Διάγραμμα 1: Φύλο ερωτηθέντων

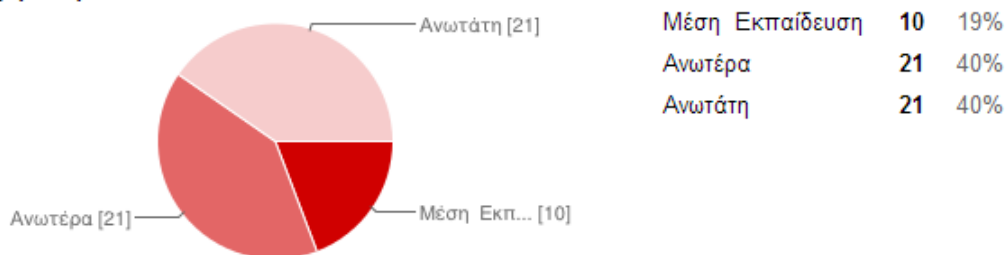
Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1, η πλειοψηφία του δείγματος είναι άνδρες, σε ποσοστό 56% (29 άνδρες έναντι του ποσοστού 44% των γυναικών (23 γυναίκες).



Διάγραμμα 2: Ηλικία ερωτηθέντων

Στο διάγραμμα 2, φαίνεται πως η πλειοψηφία του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 20-30 (43%) κι ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 30-40 (32%) και τέλος η ομάδα 40+ (26%).

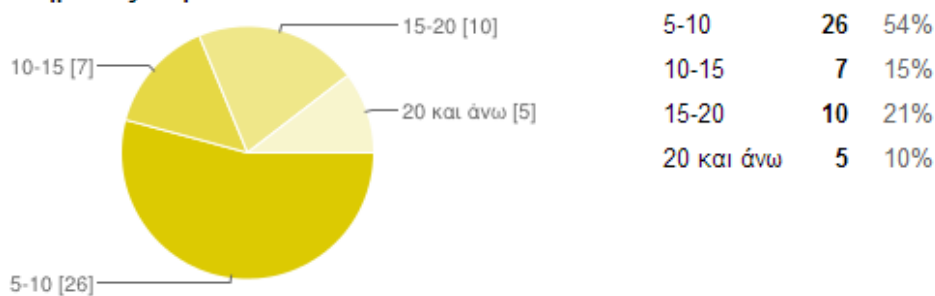
Μόρφωση



Διάγραμμα 3: Μόρφωση ερωτηθέντων

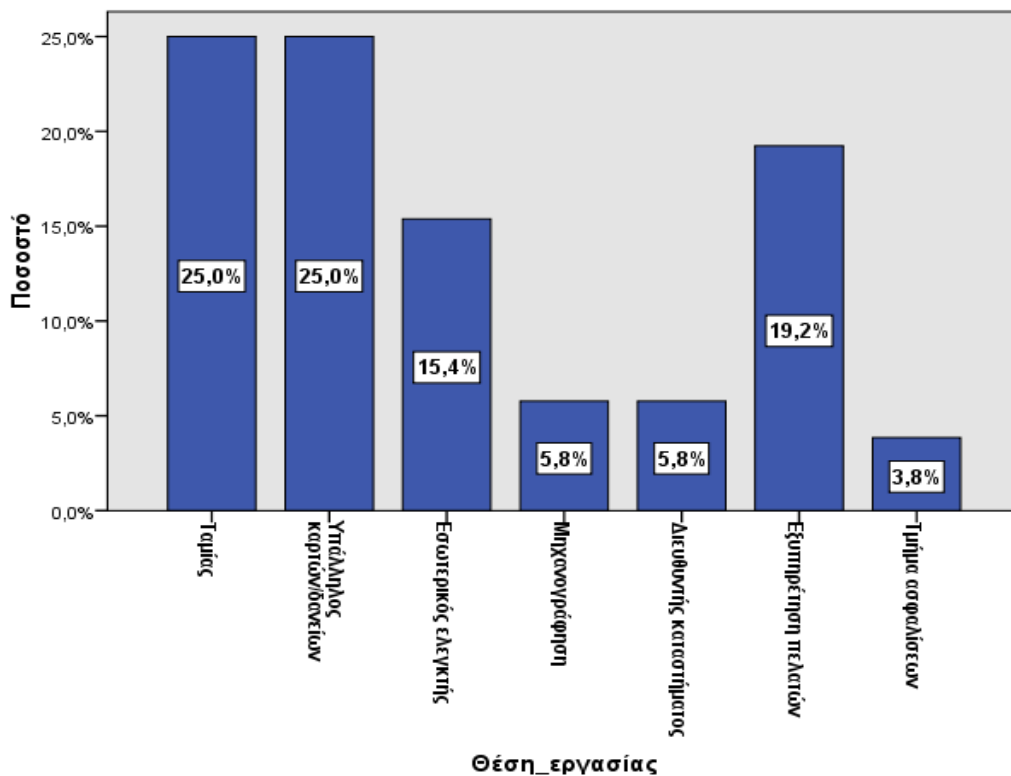
Στο παραπάνω διάγραμμα, φαίνεται πως το δείγμα κατέχει μόρφωση ανωτέρα και ανωτάτη σε ίσα ποσοστά (40%). Έπειτα, υπάρχει κι ένα 19% του δείγματος που έχει λάβει μέση εκπαίδευση.

Χρόνια υπηρεσίας στην ΑΤΕ



Διάγραμμα 4: Χρόνια υπηρεσίας ΑΤΕ ερωτηθέντων

Στο διάγραμμα 4, φαίνεται πως κατά πλειοψηφία, οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν προϋπηρεσία στην ΑΤΕ 5-10 ετών, σε ποσοστό 54%. Αυτό δικαιολογείται κι από το γεγονός ότι ανήκει το δείγμα πλειοψηφικά στις χαμηλότερες ηλικιακές ομάδες. Έπειτα, υπάρχει ένα 21% που έχει 15-20 χρόνια υπηρεσίας, ένα 15% 10-15 και τέλος ένα 10% που έχει 20 και άνω.



Διάγραμμα 5: Θέση εργασίας ερωτηθέντων

Ως προς τη θέση εργασίας των ερωτηθέντων, σε ίσα ποσοστά της τάξης του 25% είναι ταμίες και υπάλληλοι καρτών και δανείων, σε ποσοστό 19.2% ανήκουν στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών (είτε καταστήματος είτε τηλεφωνικής), σε ποσοστό 15.4% εσωτερικοί ελεγκτές, σε ποσοστά 5.8% ανήκουν στο τμήμα μηχανογράφησης ή είναι διευθυντές καταστήματος και τέλος σε ποσοστό 3.8% ανήκουν στο τμήμα ασφαλίσεων.

6.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

6.2.1 Απόψεις εργαζομένων για την εξαγορά της ΑΤΕ



Διάγραμμα 6: Άποψη δείγματος εργαζομένων για την εξαγορά της ΑΤΕ.

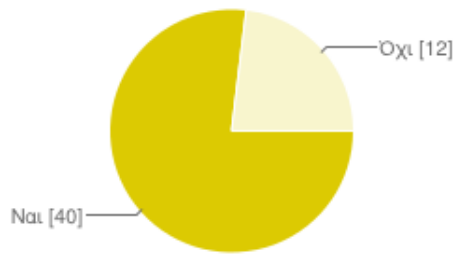
Η άποψη των εργαζομένων σχετικά με την εξαγορά της ΑΤΕ από την τράπεζα Πειραιώς, είναι κατά πλειοψηφία αρνητική σε ποσοστό 62%. Έπειτα, είναι σημαντικό να φανεί το ποιους κατά την άποψη των εργαζομένων να έχει επηρεάσει η αγορά. Συγκεκριμένα:



Διάγραμμα 7: Άποψη ερωτηθέντων για το ποιους έχει επηρεάσει η εξαγορά.

Οι εργαζόμενοι της ΑΤΕ φαίνεται πως θεωρούν πως περισσότερο η εξαγορά έχει επηρεάσει τους υπαλλήλους και μάλιστα σε ποσοστό 46%. Έπειτα, υπάρχει μια μερίδα η οποία θεωρεί πως έχει επηρεάσει τους πελάτες σε ποσοστό 29% και τέλος τους δανειστές σε ποσοστό 25%.

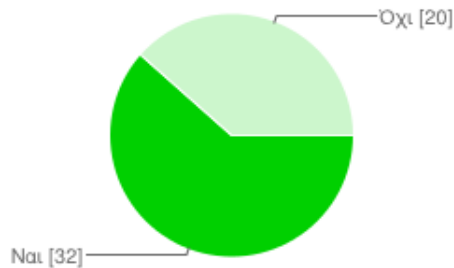
Πιστεύετε ότι η τράπεζα θα έχει ισχυρή παρουσία στον κλάδο μετά την εξαγορά;



Ναι 40 77%

Όχι 12 23%

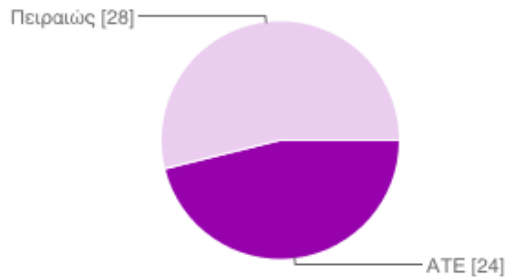
Πιστεύετε ότι θα μπορούσε η ΑΤΕ να παραμείνει μόνη και να επιβιώσει;



Ναι 32 62%

Όχι 20 38%

Από την εξαγορά, ποια Τράπεζα θεωρείτε ότι κέρδισε περισσότερο; Η ΑΤΕ ή η Τράπεζα Πειραιώς;



ΑΤΕ 24 46%

Πειραιώς 28 54%

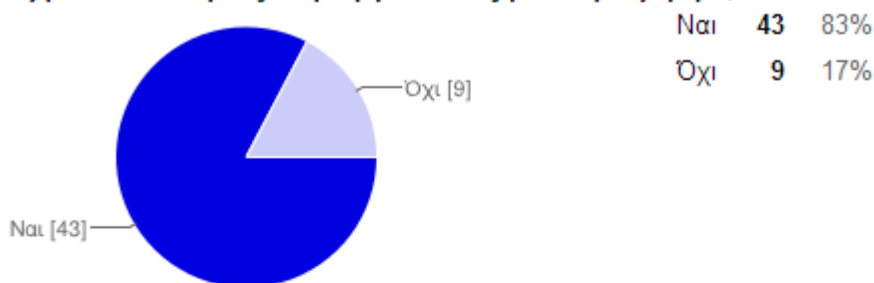
Διάγραμμα 8: Απόψεις εργαζομένων σχετικά με το μέλλον της εξαγοράς

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, φαίνεται πως θεωρούν ότι η τράπεζα θα έχει ισχυρή παρουσία στην αγορά μετά την εξαγορά (77%) κι ότι η ΑΤΕ δε θα μπορούσε να επιβιώσει χωρίς αυτή την εξαγορά (62%). Τέλος, φαίνεται πως θεωρούν πως κέρδισε περισσότερο η Πειραιώς από αυτή την εξαγορά, παρά η ΑΤΕ, με μικρή πλειοψηφία 54% έναντι 46% εκείνων που θεωρούν πως ωφελήθηκε η ΑΤΕ. Το συμπέρασμα που βγαίνει από αυτά τα στοιχεία είναι πως οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η εξαγορά έπρεπε να γίνει, αν και οι ίδιοι για εσωτερικούς λόγους δείχνουν πως έχουν αρνητική άποψη για την εξαγορά αυτή. Δηλαδή, μοιάζουν ενώ κατανοούν τους λόγους που έγινε η εξαγορά, εντούτοις δεν την έχουν αγκαλιάσει και δεν την έχουν

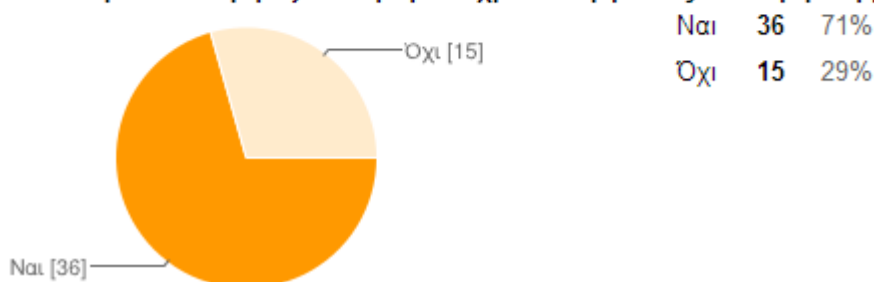
αποδεχτεί. Θα πρέπει λοιπόν η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού παρατηρώντας αυτή την τάση να καταφέρει να μιλήσει τόσο στο μυαλό όσο και στην καρδιά των εργαζομένων, ώστε να μπορέσει να τους παρακινήσει κατάλληλα προς την κατεύθυνση της πλήρους αποδοχής της κίνησης αυτής. Παρακάτω θα αναλυθούν τόσο οι αλλαγές που φαίνεται να υπάρχουν στις συνθήκες εργασίας, αλλά και στην παρακίνησή τους μέσω διαφόρων παραγόντων και ως προς το πνεύμα συνεργασίας που υπάρχει σήμερα μετά την εξαγορά.

6.2.2 Αλλαγές μετά την εξαγορά στις συνθήκες εργασίας

Έχουν αυξηθεί οι απαιτήσεις στην εργασία σας μετά την εξαγορά;



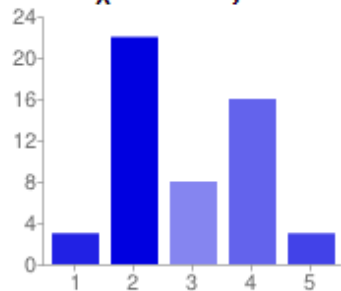
4. Απαιτείται τώρα καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου εργασίας σε σύγκριση με πριν;



Διάγραμμα 9: Απαιτήσεις εργασίας και αξιοποίηση χρόνου εργαζομένων μετά την εξαγορά

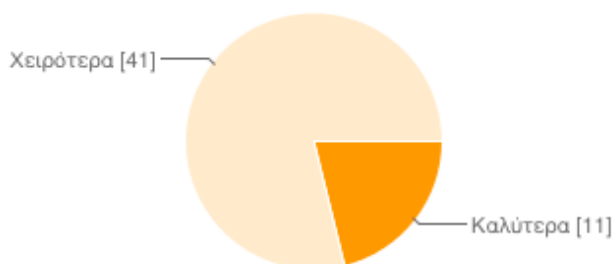
Στα παραπάνω διαγράμματα, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι της ΑΤΕ κατά πλειοψηφία πλέον θεωρούν πως οι απαιτήσεις τους έχουν αυξηθεί μετά την εξαγορά σε ποσοστό 83% κι ότι αυτές οι απαιτήσεις προϋποθέτουν καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου εργασίας τους σε ποσοστό 71%.

Πόσο έχουν αλλάξει οι συνθήκες εργασίας σας;



1	3	6%
2	22	42%
3	8	15%
4	16	31%
5	3	6%

Τώρα είναι καλύτερα ή χειρότερα από πριν;

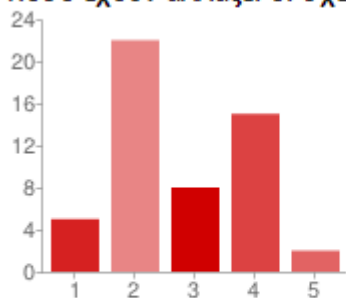


Καλύτερα	11	21%
Χειρότερα	41	79%

Διάγραμμα 10: Αλλαγή στις συνθήκες εργασίας μετά την την εξαγορά της ΑΤΕ

Επικουρικά με τις παραπάνω απαντήσεις των εργαζόμενων, κλήθηκαν επίσης να αξιολογήσουν συνολικά το πόσο άλλαξαν οι απαιτήσεις εργασίας τους και αν αυτές ήταν προς το καλύτερο ή το χειρότερο. Οι απαντήσεις σχετικά με τις συνθήκες εργασίας και πόσο άλλαξαν δόθηκαν με βάση την κλίμακα Likert με βαθμούς 1-5, με 1 που υποδηλώνει ότι έχουν αλλάξει πάρα πολύ και 5 που υποδεικνύει ότι έχουν αλλάξει πολύ λίγο. Όπως φαίνεται, οι ερωτηθέντες θεωρούν πως οι συνθήκες εργασίας έχουν αλλάξει πολύ (2), σε ποσοστό 42%. Έπειτα, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 31%, το οποίο θεωρεί ότι οι συνθήκες εργασίας έχουν αλλάξει λίγο (4). Οι αλλαγές αυτές στις συνθήκες εργασίας φαίνεται να αξιολογούνται από τους περισσότερους εργαζομένους ως χειρότερες σε ποσοστό 79%.

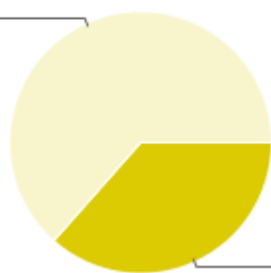
Πόσο έχουν αλλάξει οι σχέσεις με τους Προϊσταμένους σας;



1	5	10%
2	22	42%
3	8	15%
4	15	29%
5	2	4%

Η ανωτέρω αλλαγή είναι προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο;

Χειρότερο [33]

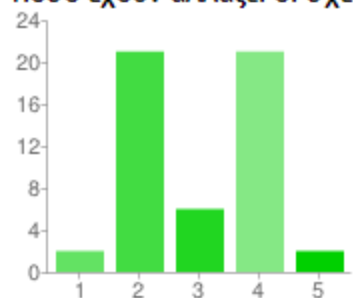


Καλύτερο [19]

Καλύτερο	19	37%
Χειρότερο	33	63%

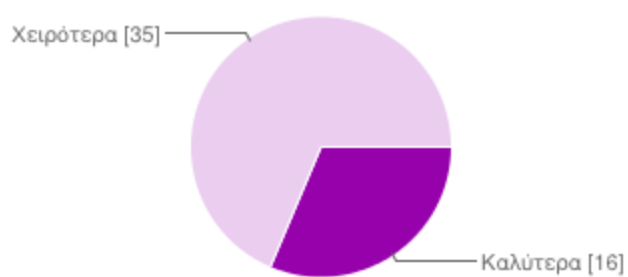
Διάγραμμα 11: Αλλαγή σχέσης με προϊσταμένους μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.

Πόσο έχουν αλλάξει οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;



1	2	4%
2	21	40%
3	6	12%
4	21	40%
5	2	4%

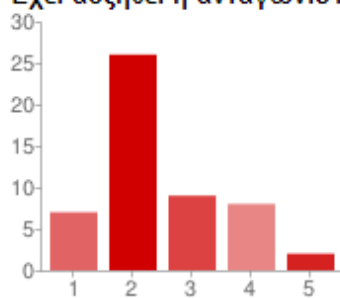
Προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο;



Καλύτερα	16	31%
Χειρότερα	35	69%

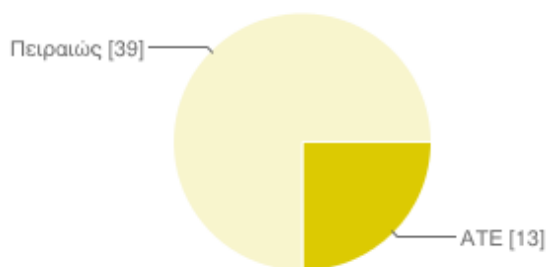
Διάγραμμα 12: Αλλαγή σχέσης με συναδέλφους μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.

Έχει αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα μεταξύ συναδέλφων;



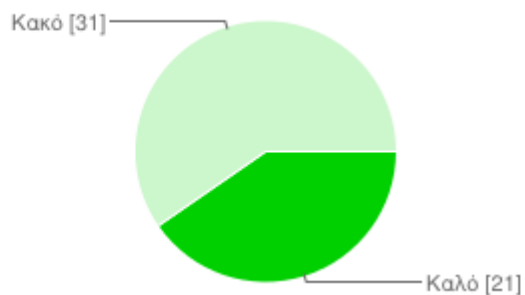
1	7	13%
2	26	50%
3	9	17%
4	8	15%
5	2	4%

Ανάμεσα σε ποιούς; Συναδέλφους από την ΑΤΕ ή την Τράπεζα Πειραιώς



ΑΤΕ	13	25%
Πειραιώς	39	75%

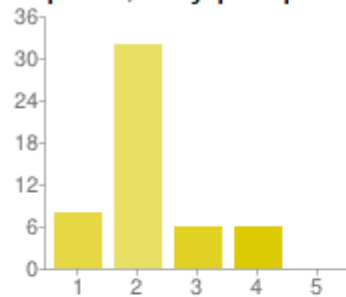
Κατά την άποψή σας, αυτό είναι καλό ή κακό;



Καλό	21	40%
Κακό	31	60%

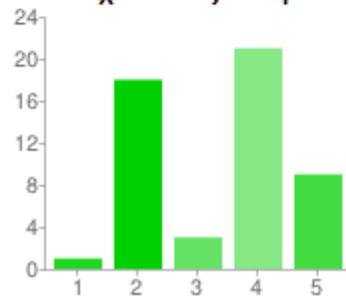
Διάγραμμα 13: Ανταγωνιστικότητα σχέσης με συναδέλφους μετά την εξαγορά της ΑΤΕ

Στην ΑΤΕ, πώς ήταν η αντιμετώπισή σας με και προς τους πελάτες;



1	8	15%
2	32	62%
3	6	12%
4	6	12%
5	0	0%

Πόσο έχει αλλάξει τώρα αυτή η σχέση;



1	1	2%
2	18	35%
3	3	6%
4	21	40%
5	9	17%

Διάγραμμα 14: Αντιμετώπιση πελατών από την πλευρά των εργαζομένων πριν και μετά την εξαγορά.

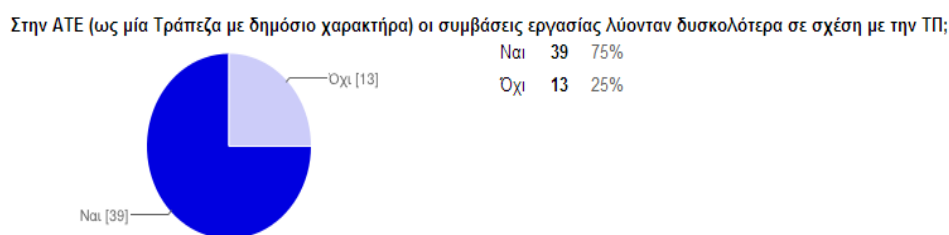
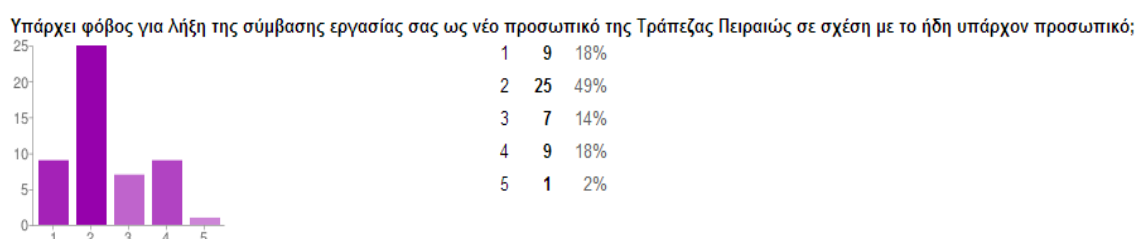
Στα ανωτέρω διαγράμματα 10, 11, 12 & 13 ο στόχος είναι να διερευνηθεί η μεταβολή της σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, αλλά και οι σχέσεις μεταξύ τους και με τους πελάτες μετά την εξαγορά της ΑΤΕ. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 9, το δείγμα θεωρεί στην πλειοψηφία του πως η σχέση με τους προϊσταμένους έχει μεταβληθεί πολύ σε ποσοστό 42% (2), ενώ υπάρχει κι ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 29% που θεωρεί πως έχει μεταβληθεί λίγο (4). Την αλλαγή αυτή την αξιολογούν οι εργαζόμενοι ως χειρότερη σε ποσοστό 63%.

Ως προς τη σχέση τους με τους συναδέλφους που απεικονίζεται στο διάγραμμα 10, φαίνεται πως με ίσα ποσοστά της τάξης του 40% οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η σχέση έχει μεταβληθεί πολύ (2) και λίγο (4). Η σχέση αυτή σύμφωνα με τη νέα κατάσταση έχει αξιολογηθεί ως χειρότερη σε ποσοστό 69%.

Ύστερα, στο διάγραμμα 11, εμφανίζεται η κατάσταση των εργαζομένων αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα που επικρατεί. Όπως κρίνεται από τους εργαζομένους,

φαίνεται πως η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων έχει αυξηθεί κατά πολύ (50%), κυρίως από τους υπαλλήλους της τράπεζας Πειραιώς (75%). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι κάτι το κακό (60%).

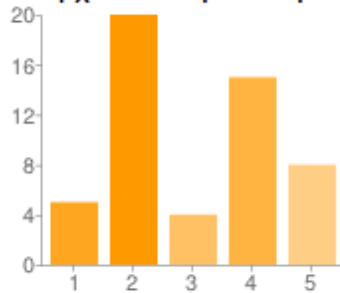
Τέλος, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν με βάση το πώς ήταν η σχέση με τους πελάτες πριν την εξαγορά (1: Πολύ καλή-5: Πολύ κακή) αλλά και το πόσο έχει αλλάξει αυτή η σχέση σήμερα (1: Πάρα πολύ-5: Πολύ λίγο). Η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως η σχέση τους με τους πελάτες αμφίδρομα ήταν καλές (62%) και ότι αυτή η σχέση έχει μεταβληθεί λίγο (40%), ενώ σημαντικό ποσοστό δηλώνει πως έχει μεταβληθεί πολύ (35%).



Διάγραμμα 15: Αλλαγές στο σύστημα προσλήψεων-απολύσεων μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.

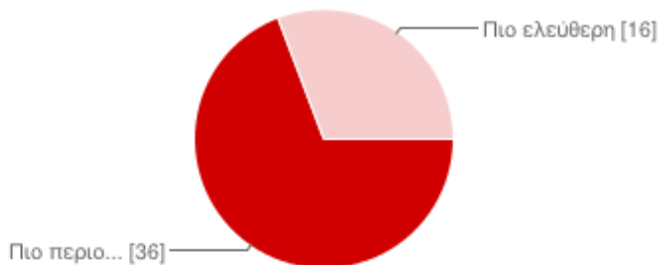
Το παραπάνω διάγραμμα, μέσω των ερωτήσεων αυτών που τέθηκαν στους εργαζομένους, τοποθετήθηκε για να εκπληρώσει το στόχο της διερεύνησης της μεταβολής στο σύστημα προσλήψεων-απολύσεων. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 49% δηλώνουν πως υπάρχει φόβος για τη λήξη της σύμβασής τους στη νέα κατάσταση. Η κλίμακα Likert σύμφωνα με την οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι εργαζόμενοι κινείται από το 1 που δηλώνει απόλυτη συμφωνία και 5 για την απόλυτη διαφωνία. Έτσι, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι κατά πλειοψηφία συμφωνούν (2). Επίσης, σε ποσοστό 75% οι εργαζόμενοι δηλώνουν πως οι συμβάσεις λύνονται δυσκολότερα στην ΑΤΕ σε σχέση με την τράπεζα Πειραιώς.

Υπάρχουν ενδυματολογικές αλλαγές;



1	5	10%
2	20	38%
3	4	8%
4	15	29%
5	8	15%

Η καθημερινή σας ενδυμασία είναι τώρα πιο περιοριστική ή πιο ελεύθερη;



Πιο περιοριστική	36	69%
Πιο ελεύθερη	16	31%

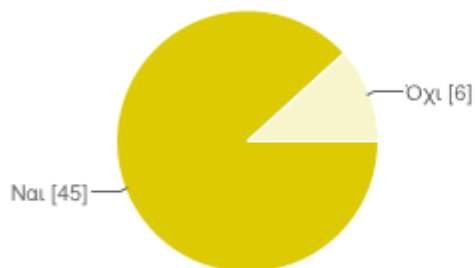
Διάγραμμα 16: Αλλαγή στην ενδυμασία των εργαζομένων μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.

Όπως φαίνεται, οι εργαζόμενοι σε ποσοστό 38% δηλώνουν πως συμφωνούν (2) με τη φράση ότι υπάρχουν ενδυματολογικές αλλαγές. Ωστόσο, υπάρχει κι ένα ποσοστό της τάξης του 29% που διαφωνεί με τη φράση αυτή (4). Από τους υπαλλήλους, η καθημερινή τους ενδυμασία κρίνεται κατά πλειοψηφία 69% ως πιο περιοριστική.

Συνολικά, κλείνοντας την παρούσα υποενότητα, είναι φανερό η τάση των εργαζομένων να δηλώνουν πως σε όλα τα επίπεδα, σχέσεων και γενικότερων συνθηκών εργασίας πως υπάρχουν αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές, δεδομένου πως μπορεί να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων, θα πρέπει να παρατηρηθούν από τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο και θα πρέπει να δώσει έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων. Παρακάτω στόχος είναι να διαφανεί το κατά πόσο έχει αλλάξει το καθεστώς παρακίνησης των εργαζομένων.

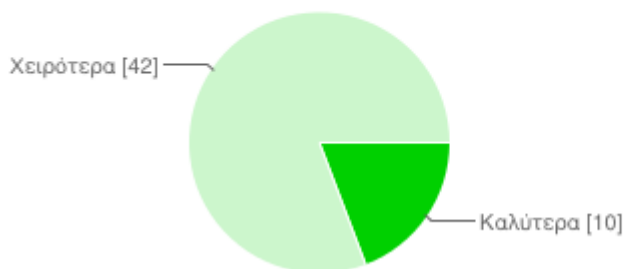
6.2.3 Απόψεις εργαζομένων σχετικά με τους τρόπους παρακίνησής τους

Υπάρχουν αλλαγές στον μισθό σας;



Ναι	45	88%
Όχι	6	12%

Τώρα είναι καλύτερα η χειρότερα από πριν;

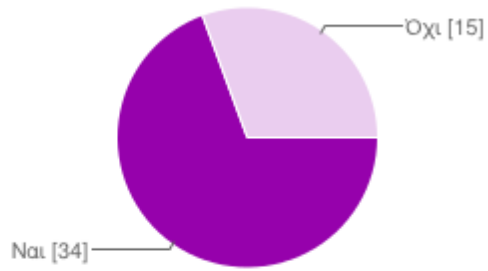


Καλύτερα	10	19%
Χειρότερα	42	81%

Διάγραμμα 17: Αλλαγές ως προς το μισθό μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.

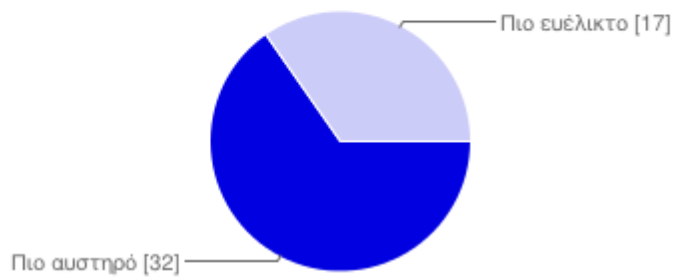
Στο παραπάνω διάγραμμα, σύμφωνα με τα όσα δηλώνουν οι εργαζόμενοι, υπάρχουν αλλαγές στο μισθό τους σε πλειοψηφία 88% και μάλιστα η μισθολογική τους κατάσταση είναι χειρότερη σε σχέση με πριν (81%).

Υπάρχουν αλλαγές στο ωράριο εργασίας σας;



Ναι	34	69%
Όχι	15	31%

Τώρα το ωράριο είναι πιο αυστηρό ή πιο ευέλικτο;

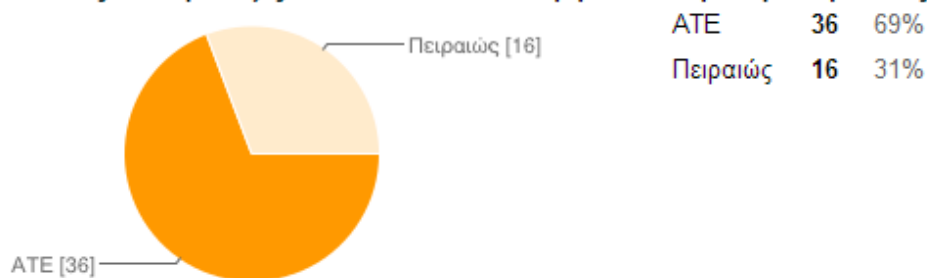


Πιο αυστηρό	32	65%
Πιο ευέλικτο	17	35%

Διάγραμμα 18: Αλλαγές ωραρίου εργασίας μετά την εξαγορά της ΑΤΕ.

Ως προς το ωράριο εργασίας, οι υπάλληλοι δηλώνουν πως υπάρχουν αλλαγές, σε ποσοστό μάλιστα 69%. Επίσης, το ωράριο αυτό έχει γίνει πιο αυστηρό σε ποσοστό 65%.

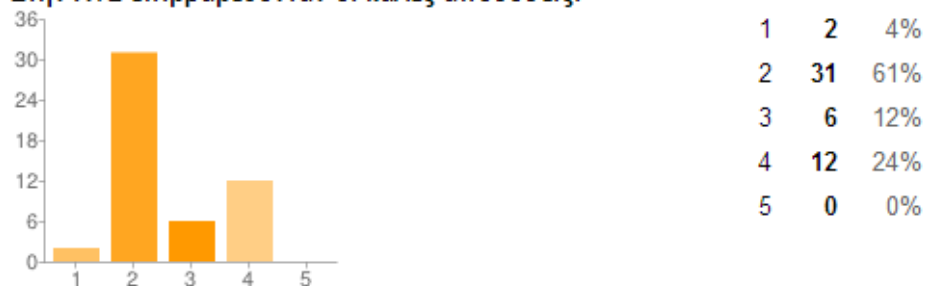
Σε ποια από τις δύο Τράπεζες είναι πιο εύκολη η δυνατότητα πρωτοβουλίας;



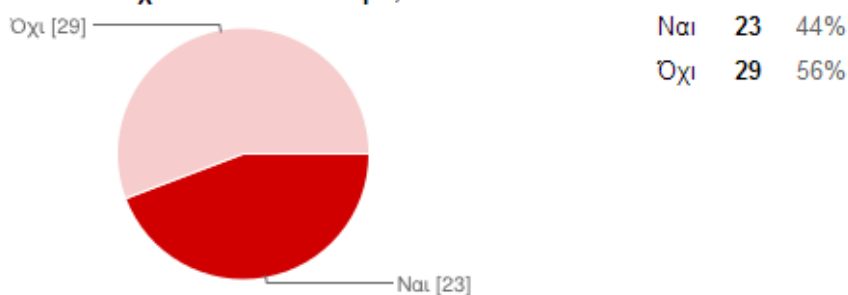
Διάγραμμα 19: Σύγκριση δυνατότητας πρωτοβουλίας μεταξύ των τραπεζών

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων στο παραπάνω διάγραμμα, φαίνεται πως πιο εύκολη κρίνεται η δυνατότητα πρωτοβουλίας στην ΑΤΕ σε σχέση με την τράπεζα Πειραιώς, σε ποσοστό 69%, έναντι 31%.

Στην ΑΤΕ επιβραβεύονταν οι καλές αποδόσεις.



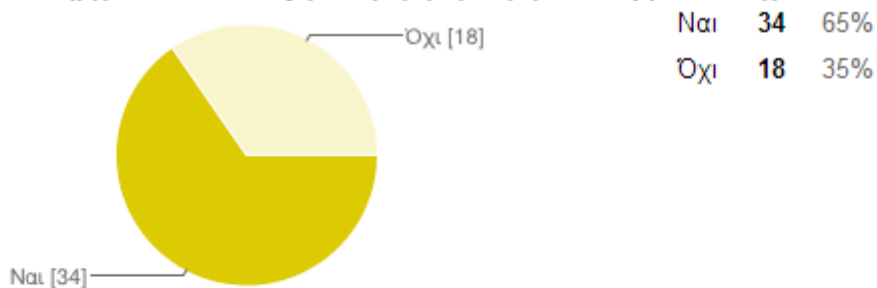
Πιστεύετε ότι θα ισχύει το ίδιο και τώρα;



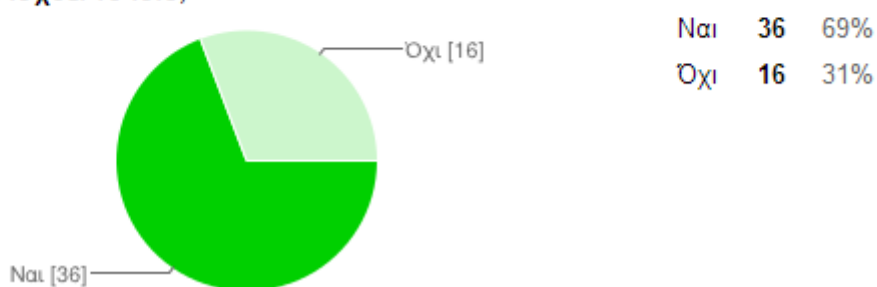
Διάγραμμα 20: Επιβράβευση καλών αποδόσεων εργαζομένων

Όπως φαίνεται, οι εργαζόμενοι συμφωνούν κατά πλειοψηφία με τη φράση ότι οι καλές αποδόσεις στην ΑΤΕ επιβραβεύονταν, σε ποσοστό μάλιστα 61%. Έπειτα, φαίνεται πως με μικρή πλειοψηφία του 56% του δείγματος, πρεσβεύουν πως αυτό δε θα ισχύει και στο μέλλον μετά την εξαγορά της από την τράπεζα Πειραιώς.

Στην ΑΤΕ υπήρχαν επιπτώσεις για την μη έγκαιρη επίτευξη του στόχου;



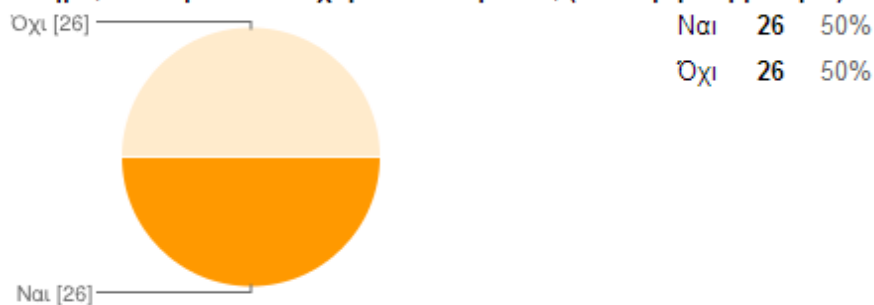
Στην ΤΠ ισχύει το ίδιο;



Διάγραμμα 21: Επιπτώσεις από τη μη έγκαιρη επίτευξη του στόχου

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, στην ΑΤΕ υπήρχαν επιπτώσεις από τη μη έγκαιρη επίτευξη του στόχου. Το ποσοστό των εργαζομένων που απάντησε θετικά στην ερώτηση ανέρχεται στο 65%. Έπειτα, δηλώνουν σε ποσοστό 69% πως ισχύει το ίδιο και στην τράπεζα Πειραιώς. Εδώ, φαίνεται πως υπάρχει συμφωνία ως προς την κουλτούρα των δύο τραπεζών για την έγκαιρη επίτευξη των στόχων.

Στο κατάστημα, το κλίμα είναι ευχάριστο και φιλικό; (σε σύγκριση με πριν)



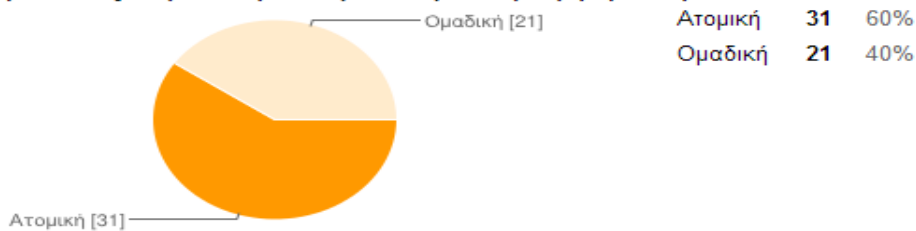
Διάγραμμα 22: Κλίμα καταστήματος μετά την εξαγορά της ΑΤΕ

Οι εργαζόμενοι δε δίνουν ξεκάθαρες απαντήσεις σε ό,τι αφορά το κλίμα του καταστήματος, καθώς οι μισοί από αυτούς θεωρούν πως το κλίμα είναι πιο φιλικό, ενώ οι άλλοι μισοί όχι.

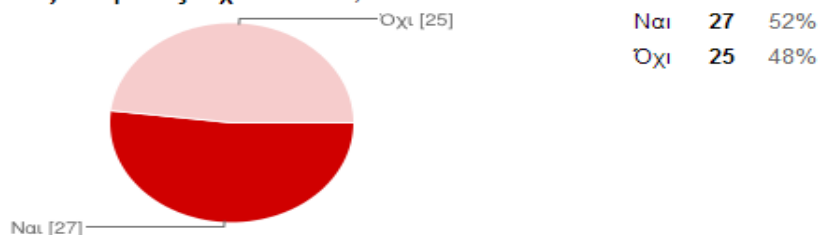
Συνολικά, οι εργαζόμενοι δείχνουν προς τα έξω πως γενικότερα δεν είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες σε ό,τι αφορά την πολιτική αμοιβών και κινήτρων που τους παρέχεται. Αυτό υποδηλώνει πως θα υπάρξει μελλοντικά πρόβλημα ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων και δε θα έχουν διάθεση στο να αποδώσουν. Για το σκοπό αυτό, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στη χάραξη πολιτικής αμοιβών-κινήτρων δημιουργώντας ένα φιλικό κλίμα στα καταστήματα.

6.2.4 Απόψεις εργαζομένων αναφορικά με την επικοινωνία και τη συνεργασία

Η εργασία σας στην ΑΤΕ ήταν περισσότερο ατομική ή ομαδική;



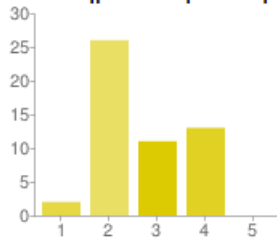
Στην Τράπεζα Πειραιώς ισχύει το ίδιο;



Διάγραμμα 23:Είδος εργασίας (ατομική-ομαδική) πριν και μετά από την εξαγορά της ΑΤΕ

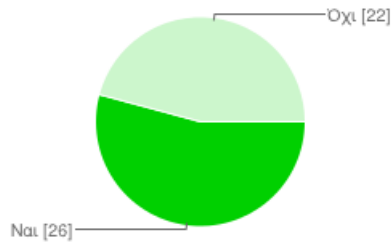
Οι εργαζόμενοι κατά πλειοψηφία αναφέρουν πως η εργασία τους στην ΑΤΕ ήταν περισσότερο ατομική, σε ποσοστό 60%. Θεωρούν μάλιστα με μικρή πλειοψηφία 52% πως αυτό θα συνεχίσει να ισχύει και στην τράπεζα Πειραιώς.

Πόσο σημαντικό ήταν στην ΑΤΕ το ομαδικό πνεύμα για την επίτευξη των συνολικών στόχων της Τράπεζας;



1	2	4%
2	26	50%
3	11	21%
4	13	25%
5	0	0%

Στην Τράπεζα Πειραιώς ισχύει το ίδιο;

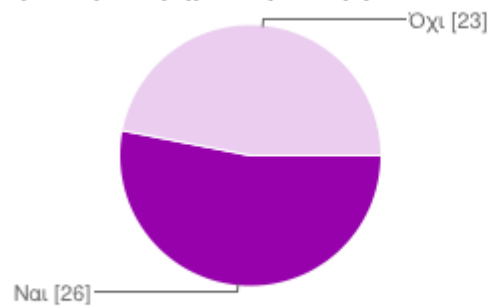


Ναι	26	54%
Όχι	22	46%

Διάγραμμα 24: Ομαδικό πνεύμα πριν και μετά την εξαγορά της ΑΤΕ

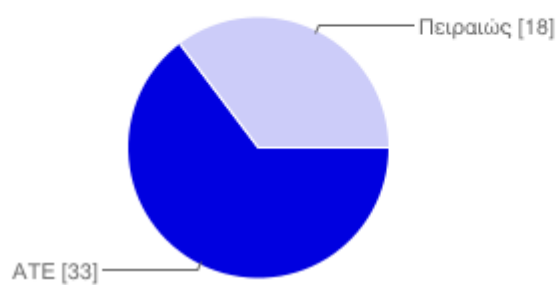
Το ομαδικό πνεύμα για την επίτευξη των στόχων όπως φαίνεται από την άποψη των εργαζομένων ήταν πολύ σημαντικό σε ποσοστό 50% του δείγματος. Ύστερα, με μικρή πλειοψηφία 54% φαίνεται πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως ισχύει το ίδιο και στην τράπεζα Πειραιώς. Έτσι, υπάρχει άλλο ένα κοινό σημείο στην εταιρική κουλτούρα των δύο τραπεζών που σχετίζεται με την ομαδικότητα ως μέρος του οράματός τους.

Προσπίζεται η διατμηματική συνεργασία;



Ναι	26	53%
Όχι	23	47%

Αυτό ήταν πιο έντονο στην ΑΤΕ ή στην Τράπεζα Πειραιώς;



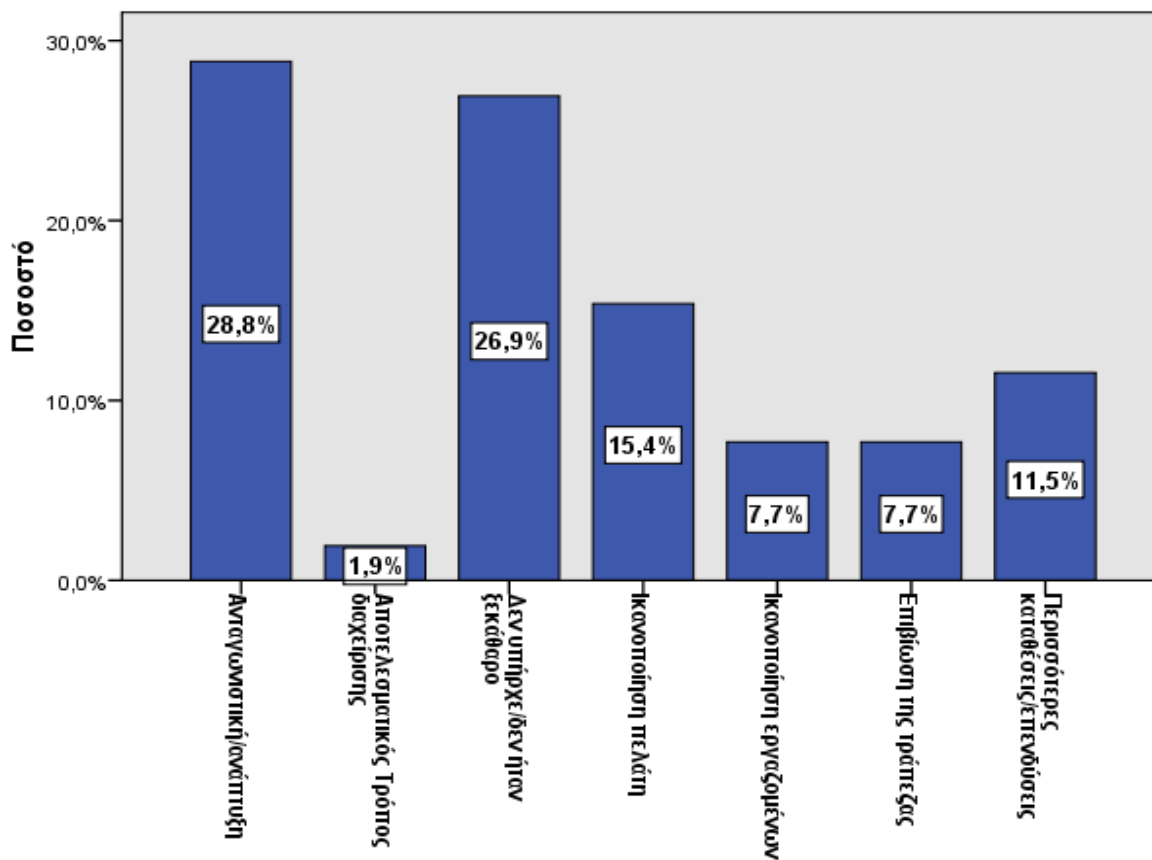
ΑΤΕ	33	65%
Πειραιώς	18	35%

Διάγραμμα 25: Διατμηματική συνεργασία στο νέο όμιλο

Οι εργαζόμενοι απαντούν, σε ποσοστό 53% ότι προσπίζεται η τμηματική συνεργασία στο νέο όμιλο μετά την εξαγορά. Όμως, θεωρούν ότι αυτή η συνεργασία ήταν εντονότερη στην ΑΤΕ σε σχέση με την τράπεζα Πειραιώς σε ποσοστό 65% έναντι 35%.

Συνοπτικά, ενώ οι εργαζόμενοι τείνουν να αναγνωρίζουν πως υπάρχει ομαδικό πνεύμα και μετά την εξαγορά και υπάρχει διατμηματική συνεργασία, παρόλα αυτά θεωρούν πως αυτό ήταν πιο έντονο στην ΑΤΕ.

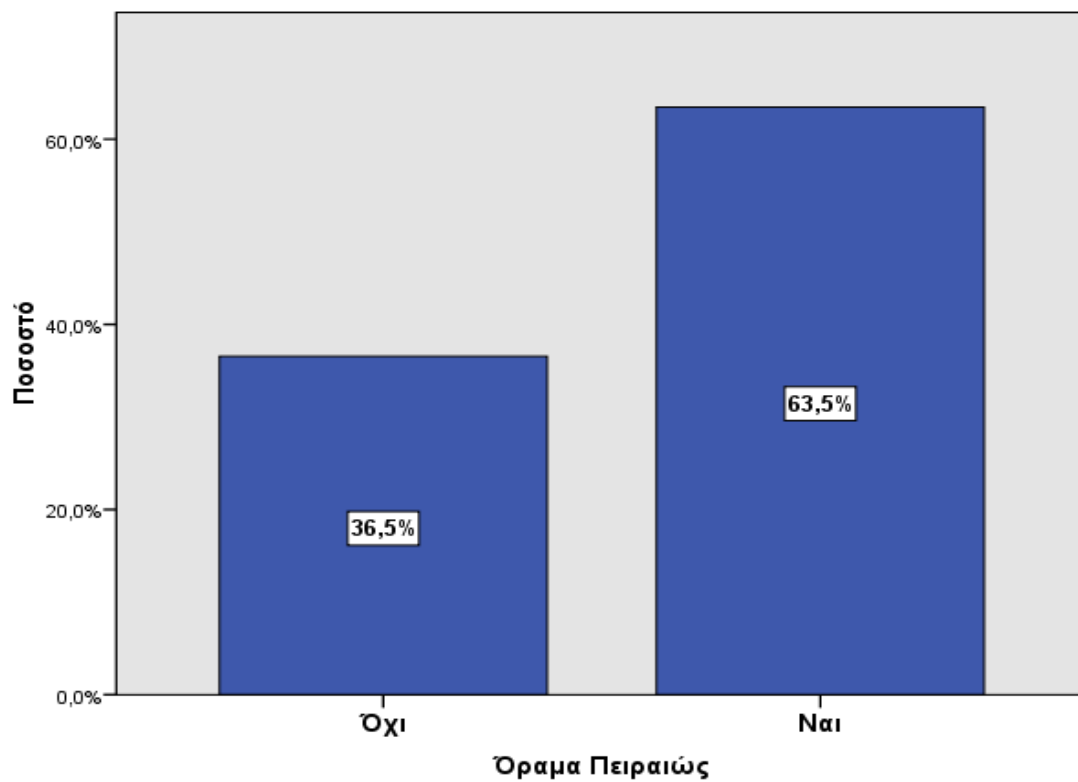
6.2.5 Απόψεις εργαζομένων για όραμα της ΑΤΕ και τη μελλοντική κατάσταση



Διάγραμμα 26: Όραμα ΑΤΕ πριν την εξαγορά

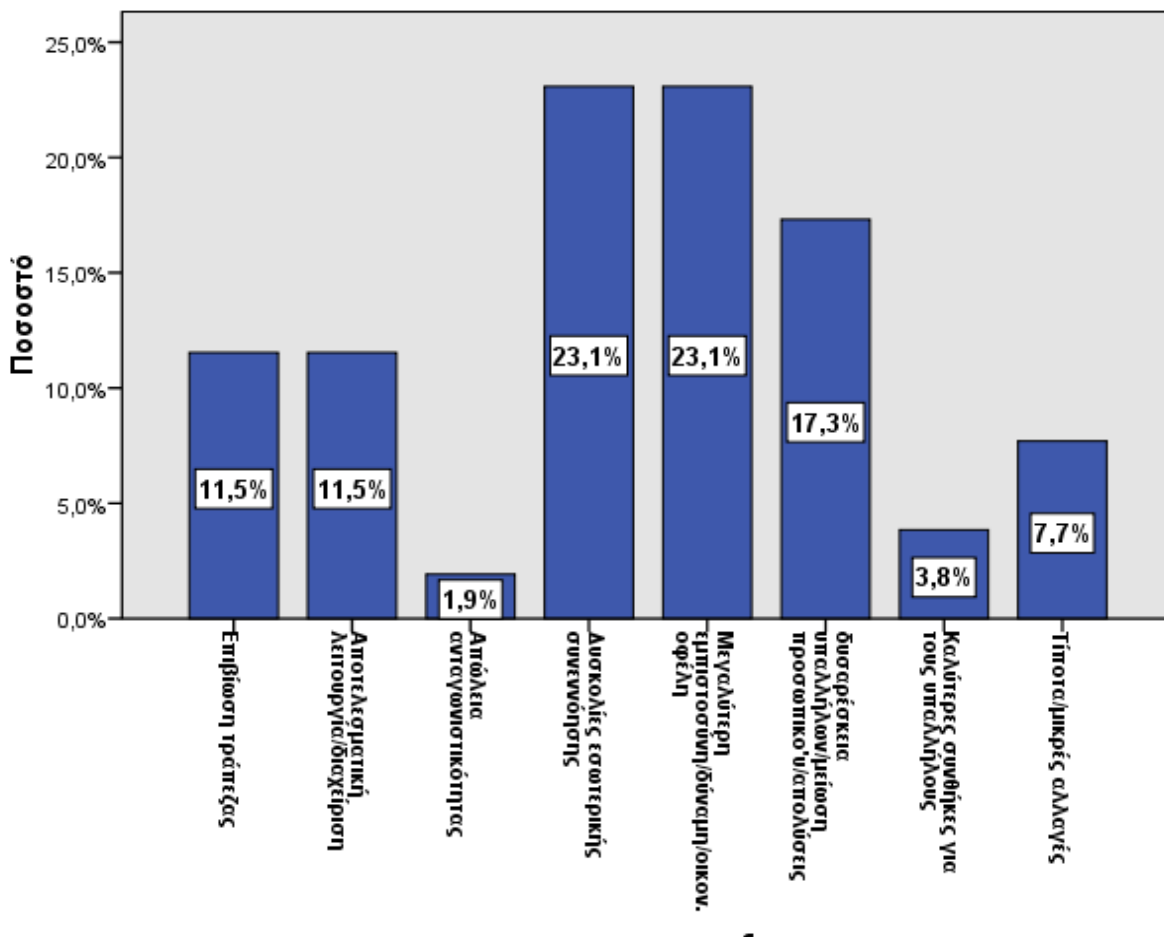
Οι υπάλληλοι απαντούν σε ποσοστό 28.8%, πως η ΑΤΕ είχε ως βασικό της όραμα το να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική και να αναπτυχθεί. Η ανάπτυξη, έτσι όπως προέκυψε από τις κωδικοποιήσεις των απαντήσεων των ερωτηθέντων, αναφέρεται στη δημιουργία ισχυρού τραπεζικού δικτύου πανελλαδικά. Όμως, υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 26.9% το οποίο και θεωρεί πως δεν υπήρχε όραμα, ή δεν ήταν ξεκάθαρο. Εδώ, πρέπει να τονιστεί πως ως οργανισμός, η τράπεζα είχε σίγουρα κάποιο όραμα, όμως απέτυχε σε κάποιο βαθμό να το επικοινωνήσει στους εργαζομένους της. Έπειτα, σε ποσοστό 15.4% οι εργαζόμενοι απαντούν πως το όραμα της τράπεζας ήταν η ικανοποίηση του πελάτη, σε 11.5% η προσέλκυση περισσότερων καταθέσεων κι επενδύσεων, σε ίσα ποσοστά 7.7% η ικανοποίηση των

υπαλλήλων και η επιβίωση της τράπεζας και τέλος σε ποσοστό 1.9% ο αποτελεσματικός τρόπος διαχείρισής της.



Διάγραμμα 27: Ύπαρξη μεγαλύτερου οράματος Πειραιώς

Οι εργαζόμενοι, ως προς την ερώτηση αν υπάρχει μεγαλύτερο όραμα σήμερα, απαντούν θετικά σε ποσοστό 63.5%.



Διάγραμμα 28: Απόψεις εργαζομένων για το μέλλον της εξαγοράς

Όπως φαίνεται παραπάνω, οι εργαζόμενοι σε ποσοστά 23.1% για κάθε απάντηση, θεωρούν πως στο μέλλον η εξαγορά θα επιφέρει μεγάλη εμπιστοσύνη από την πλευρά των πελατών δύναμη κι οικονομικά οφέλη, αλλά και δυσκολίες εσωτερικής συνεννόησης. Έπειτα, σε ποσοστό 17.3% θεωρούν πως θα υπάρξει δυσαρέσκεια από την πλευρά των υπαλλήλων που θα συνοδεύεται από μείωση προσωπικού κι απολύσεις, σε ποσοστά 11.5% θεωρούν πως η τράπεζα απλά θα επιβιώσει και θα λειτουργεί αποτελεσματικά. Υπάρχει επίσης ένα ποσοστό των ερωτηθέντων που ανέρχεται στο 7.7% που θεωρεί πως δε θα αλλάξει κάτι ή θα υπάρχουν μικρές αλλαγές μετά την εξαγορά. Σε μικρότερα ποσοστά, της τάξης του 3.8% και 1.9% θεωρούν πως η εξαγορά θα λειτουργήσει προς όφελος των εργαζομένων και ότι θα οδηγήσει σε απώλεια ανταγωνιστικότητας αντίστοιχα.

6.3 Ανάλυση διασταυρούμενης πινακοποίησης και ANOVA

Crosstabulation									
Υπήρχε όραμα της ATE; Αν ναι ποιο ήταν αυτό;									
		Ανταγωνιστική /ανάπτυξη	Αποτελεσματικός Τρόπος διαχείρισης	Δεν υπήρχε/δεν ήταν ξεκάθαρο	Ικανοποίηση πελάτη	Ικανοποίηση εργαζομένων	Επιβίωση της τράπεζας	Περισσότερες καταθέσεις/επ ενδύσεις	Σύνολο
Φύλο	Γυναίκα	5	1	7	4	1	2	3	23
	Άνδρας	10	0	7	4	3	2	3	29
Σύνολο		15	1	14	8	4	4	6	52
Pearson chi-square (p-value)		0.807							

Πίνακας 1: Crosstabulation φύλου με τον το όραμα της ATE

Όπως φαίνεται στον ανωτέρω πίνακα, γενικά, οι απαντήσεις των γυναικών και των ανδρών αναφορικά με το όραμα της ATE δε διαφοροποιούνται σημαντικά, καθώς για όλες τις κατηγορίες εκτός από το ότι το όραμα της τράπεζας ήταν να γίνει ανταγωνιστική και να αναπτυχθεί, οι απαντήσεις τους είναι παρόμοιες σε αριθμό. Μόνο για τις απαντήσεις που δόθηκαν στην παραπάνω κατηγορία ισχύει πως διαφοροποιούνται οι απαντήσεις, καθώς από τις δεκαπέντε συνολικά απαντήσεις, οι πέντε δόθηκαν από γυναίκες και οι δέκα από άνδρες. Από τον έλεγχο ανεξαρτησίας που διενεργήθηκε, καθώς το p-value του ελέγχου Pearson chi-square είναι μεγαλύτερο της κριτικής τιμής 0.05 (0.807), φαίνεται πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απόψεων των ανδρών και των γυναικών σχετικά με το όραμα της ATE.

Crosstabulation									
Υπήρχε όραμα της ΑΤΕ; Αν ναι ποιο ήταν αυτό;									
		Ανταγωνιστική/ανάπτυξη	Αποτελεσματικός Τρόπος διαχείρισης	Δεν υπήρχε/δεν ήταν ξεκάθαρο	Ικανοποίηση πελάτη	Ικανοποίηση εργαζομένων	Επιβίωση της τράπεζας	Περισσότερες καταθέσεις/επενδύσεις	Σύνολο
Χρόνια υπηρεσίας	5-10	4	1	6	6	0	0	2	19
	10-15	5	0	5	2	0	2	2	16
	15-20	5	0	2	0	3	1	2	13
	4,00	1	0	1	0	1	1	0	4
Σύνολο		15	1	14	8	4	4	6	52
Pearson chi-square (p-value)			0.238						

Πίνακας 2: Crosstabulation ετών υπηρεσίας με όραμα της ΑΤΕ.

Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας, φαίνεται πως στις κατηγορίες απαντήσεων ότι δεν υπήρχε όραμα και ότι το όραμα στόχευε στην ικανοποίηση του πελάτη, τείνουν να απαντούν περισσότερο οι ερωτηθέντες που έχουν 5-10 έτη υπηρεσίας. Από τον έλεγχο Pearson chi-square φαίνεται πως επειδή το p-value είναι ανώτερο του επιπέδου σημαντικότητας 0.05 (0.238), δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των απαντήσεων μεταξύ των ομάδων.

Crosstabulation				
Το όραμα σήμερα είναι μεγαλύτερο;				
		Όχι	Ναι	Σύνολο
Φύλο	Γυναίκα	10	13	23
	Άνδρας	9	20	29
Σύνολο		19	33	52
Pearson chi-square (p-value)			0.355	

Πίνακας 3: Crosstabulation φύλου με το σημερινό όραμα της τράπεζας.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 3 παραπάνω, οι απαντήσεις των γυναικών και των ανδρών δε διαφοροποιούνται σημαντικά ανά απάντηση σχετικά με το αν το όραμα της τράπεζας σήμερα είναι μεγαλύτερο. Αυτή η τάση φαίνεται κι από το p-value του ελέγχου Pearson chi-square είναι μεγαλύτερο από το επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (0.355), κάτι που σημαίνει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απόψεων των ομάδων.

Crosstabulation				
Το όραμα σήμερα είναι μεγαλύτερο;				
				Σύνολο
		Όχι	Ναι	
Χρόνια υπηρεσίας	5-10	6	13	19
	10-15	6	10	16
	15-20	6	7	13
	20 και άνω	1	3	4
Σύνολο		19	33	52
Pearson chi-square (p-value)			0.812	

Πίνακας 4: Crosstabulation χρόνων υπηρεσίας με το σημερινό όραμα της τράπεζας.

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, οι απόψεις των εργαζομένων ανά κατηγορία χρόνων υπηρεσίας δε φαίνεται να διαφοροποιούνται ως προς τις απαντήσεις τους για τον αν υπάρχει ένα μεγαλύτερο όραμα σήμερα. Έτσι, φαίνεται πως υπάρχει μια γενική τάση να απαντούν σήμερα υπάρχει μεγαλύτερο όραμα συνολικά. Το p-value του ελέγχου Pearson chi-square, δείχνει ακριβώς αυτή την τάση, καθώς οι απαντήσεις ανά ομάδα δε διαφέρουν στατιστικά σημαντικά.

Crosstabulation										
Τι πιστεύετε ότι θα γίνει μετά την εξαγορά;										
		Επιβίωση τράπεζας	Αποτελεσματική λειτουργία/διαχείριση	Απώλεια ανταγωνιστικότητας	Δυσκολίες εσωτερικής συνεννόησης	Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη /δύναμη/οικονομικά οφέλη	δυσανεμία υπαλλήλων/μείωση προσωπικού/απολύσεις	Καλύτερες συνθήκες για τους υπαλλήλους	Τίποτα/μικρές αλλαγές	Σύνολο
Φύλο	Γυναίκα	3	1	1	6	6	4	0	2	23
	Άνδρας	3	5	0	6	6	5	2	2	29
Σύνολο		6	6	1	12	12	9	2	4	52
Pearson chi-square (p-value)		0.641								

Πίνακας 5: Crosstabulation φύλου με τις απόψεις των εργαζομένων για το μέλλον.

Στον παραπάνω πίνακα, φαίνεται πως γενικά, σχετικά με τις απόψεις για το τι θα συμβεί μετά την εξαγορά, οι γυναίκες και οι άνδρες τείνουν να απαντούν περισσότερο ότι θα υπάρχουν δυσκολίες συνεννόησης και μεγαλύτερη δύναμη και οικονομικά οφέλη. Η τάση αυτή όμως είναι κοινή και στις 2 ομάδες, κάτι που δε

διαφοροποιεί τις απαντήσεις τους. Αυτό φαίνεται κι από το p-value του ελέγχου (0.641) το οποίο υποδηλώνει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά.

Crosstabulation										
Τι πιστεύετε ότι θα γίνει μετά την εξαγορά;										
		Επιβίωση τράπεζας	Αποτελεσματική λειτουργία/διαχείριση	Απώλεια ανταγωνιστικότητας	Δυσκολίες εσωτερικής συνεννόησης	Μεγαλύτερη εμπιστοσύνη /δύναμη/οικονομ.οφέλη	δυσαρέσκεια υπαλλήλων/μείωση προσωπικο'υ/απολύσεις	Καλύτερες συνθήκες για τους υπαλλήλους	Τίποτα/μικρές αλλαγές	Σύνολο
Χρόνια υπηρεσίας	5-10	1	2	0	5	5	3	0	3	19
	10-15	3	3	0	2	3	4	1	0	16
	15-20	1	1	1	4	3	2	0	1	13
	20 και άνω	1	0	0	1	1	0	1	0	4
Σύνολο		6	6	1	12	12	9	2	4	52
Pearson chi-square (p-value)		0.615								

Πίνακας 6: Crosstabulation χρόνων υπηρεσίας με τις απόψεις των εργαζομένων για το μέλλον.

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, ο χρόνος υπηρεσίας δε μοιάζει να επηρεάζει τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, καθώς τείνουν να απαντούν ανεξαρτήτως χρόνων υπηρεσίας ότι στο μέλλον θα υπάρχουν δυσκολίες συνεννόησης ή μεγαλύτερη δύναμη της τράπεζας. Αυτό επικουρείται κι από το p-value του ελέγχου Pearson chi-square, το οποίο δείχνει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των απαντήσεων των ομάδων (0.615).

ANOVA						
		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσο τετραγωνικό σφάλμα	F	P-value
Όραμα ΑΤΕ	Ανάμεσα στις ομάδες	1,07	1	1,07	0,26	0,61
	Μέσα στις ομάδες	207,45	50	4,15		
	Σύνολο	208,52	51			
Όραμα σήμερα	Ανάμεσα στις ομάδες	0,20	1	0,20	0,84	0,36
	Μέσα στις ομάδες	11,86	50	0,24		
	Σύνολο	12,06	51			
Απόψεις μετά την εξαγορά	Ανάμεσα στις ομάδες	0,04	1	0,04	0,01	0,92
	Μέσα στις ομάδες	200,48	50	4,01		
	Σύνολο	200,52	51			

Πίνακας 7: ANOVA όραμα ΑΤΕ, όραμα σήμερα, απόψεις μετά την εξαγορά με βάση το φύλο.

Η ανάλυση διακύμανσης, στοχεύει να δείξει για κάθε ερώτηση, αν ο μέσος κάθε ομάδας που έχει δημιουργηθεί με βάση το φύλο (άνδρες-γυναίκες) έχει στατιστικά σημαντική διαφορά. Όπως φαίνεται από το p-value του ελέγχου και για τις τρεις μεταβλητές, προκύπτει πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους μεταξύ των ομάδων, αφού αυτό είναι υψηλότερο από το επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (0.61, 0.36 και 0.92 αντίστοιχα).

ANOVA						
		Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσο τετραγωνικό σφάλμα	F	P-value
Όραμα ΑΤΕ	Ανάμεσα στις ομάδες	1,10	3,00	0,37	0,09	0,97
	Μέσα στις ομάδες	207,41	48,00	4,32		
	Σύνολο	208,52	51,00			
Όραμα σήμερα	Ανάμεσα στις ομάδες	0,22	3,00	0,07	0,30	0,83
	Μέσα στις ομάδες	11,84	48,00	0,25		
	Σύνολο	12,06	51,00			
Απόψεις μετά την εξαγορά	Ανάμεσα στις ομάδες	7,23	3,00	2,41	0,60	0,62
	Μέσα στις ομάδες	193,29	48,00	4,03		
	Σύνολο	200,52	51,00			

Πίνακας 8: ANOVA όραμα ΑΤΕ, όραμα σήμερα, απόψεις μετά την εξαγορά με βάση τα χρόνια υπηρεσίας.

Τέλος, ως προς τα χρόνια υπηρεσίας, πάλι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά των μέσων των ομάδων, αφού από τον έλεγχο προέκυψε πως η μηδενική υπόθεση περί ισότητας των μέσων των ομάδων δεν μπορεί να απορριφθεί. (p-value: 0.97, 0.83, 0.62 αντίστοιχα). Συνολικά δηλαδή, φαίνεται πως από όλη την ανάλυση δεν επιδρά ούτε το φύλο ούτε τα χρόνια υπηρεσίας πάνω στις απαντήσεις των εργαζομένων για το συνολικό όραμα των τραπεζών και το τι αναμένουν να γίνει.

Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε να προσεγγιστεί το ζήτημα της σημαντικότητας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων ιδιαίτερα στις τράπεζες. Για να προσεγγιστεί το θέμα αυτό, κρίθηκε αναγκαία η βιβλιογραφική επισκόπηση που αφορά στο θέμα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων γενικά, καθώς και ιδιαίτερα στον τραπεζικό κλάδο, αλλά και η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων σε ένα γενικότερο πλαίσιο της εταιρικής κουλτούρας. Η ανάλυση αυτή έγινε και υπό το πρίσμα των ενοποιήσεων τόσο των επιχειρήσεων όσο και των τραπεζών ειδικότερα. Έγινε επίσης αναφορά στην έννοια της οργανωσιακής αλλαγής αλλά και στην αντίδραση που παρατηρείται από την πλευρά των εργαζομένων.

Γενικά, το μεγάλο «στοίχημα» δύο τραπεζών που ενοποιούνται, αλλά και οποιονδήποτε οργανισμών, βρίσκεται στο να καταφέρει να οικοδομήσει εκ νέου μια εταιρική κουλτούρα η οποία επιτυγχάνει να συγκεράσει την κουλτούρα και των δύο μονάδων, μέσω της διοίκησης αλλαγής. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων ως κομμάτι της εταιρικής κουλτούρας είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική για οποιονδήποτε οργανισμό, αλλά και για τις τράπεζες που μελετήθηκαν εδώ, καθώς μέσω αυτής παρακινούνται κατάλληλα οι εργαζόμενοι ώστε να μπορούν να αποδίδουν αποτελεσματικά εντός του πλαισίου τους.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου των εργαζομένων της ΑΤΕ, προκύπτουν κάποια βασικά συμπεράσματα. Αυτά είναι ότι υπάρχει διαφορά ως προς την εταιρική κουλτούρα των δύο τραπεζών, ότι επειδή έλαβε χώρα ξαφνικά δεν μπόρεσε να «πείσει» τους εργαζόμενους ούτε για τη χρησιμότητά της ούτε και να την αγκαλιάσουν, καθώς μεγάλο ποσοστό δήλωσε τόσο πως φοβάται για λήξη της σύμβασής του, όσο και ότι αυτό που αναμένουν στο μέλλον είναι μειώσεις προσωπικού και γενική δυσαρέσκεια των υπαλλήλων.

Συμπεραίνεται λοιπόν, πως η ενοποίηση δύο τραπεζών οι οποίες έχουν τελείως διαφορετική κουλτούρα μπορεί να αποβεί προβληματική, με άμεσο αντίκτυπο και στην απόδοση της ίδιας της τράπεζας. Οι εργαζόμενοι εμφανίζουν όλες τις συμπεριφορές της «αντίδρασης στην οργανωσιακή αλλαγή», αφού είναι αρνητικοί σε κάθε αλλαγή που έχει παρατηρηθεί στη νέα κατάσταση. Αυτό όμως, μπορεί να εξηγηθεί από την απότομη μετάβαση στην κατάσταση αυτή.

Αυτό που θα πρέπει να γίνει τώρα είναι να μπορέσει το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού να κινητοποιήσει τους υπαλλήλους κατάλληλα ώστε να μπορέσει να τους αυξήσει την παραγωγικότητα κι έπειτα να μπορέσει να τους καθησυχάσει σχετικά με τους φόβους τους για τυχόν απολύσεις. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι φαίνεται πως έχουν παράπονα κι ως προς τις συνθήκες τις γενικότερες, μισθολογικές, ωραρίου, περιβάλλοντος εργασίας κι ενδυμασίας. Για το σκοπό αυτό, το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να διερευνήσει τις ανάγκες των εργαζομένων και να χαράξει κατάλληλη πολιτική αμοιβών και κινήτρων και να δημιουργήσει ένα καλό περιβάλλον εργασίας γενικότερα.

Η αρνητικότητα των υπαλλήλων και η αντίδρασή τους στην οργανωσιακή αλλαγή είναι έκδηλη στις απαντήσεις που δίνουν σχετικά με το αν θα μπορούσε να επιβιώσει μόνη της η ΑΤΕ, αλλά και το ποιος ωφελήθηκε από την εξαγορά. Όπως φαίνεται, η πλειοψηφία δηλώνει πως θα μπορούσε να παραμείνει μόνη της και να επιβιώσει, αλλά και ότι η Πειραιώς ήταν εκείνη που ωφελήθηκε από την εξαγορά.

Στο μέλλον, είναι ενδιαφέρον να ερευνηθεί το κατά πόσο η κατάσταση αυτή μεταβλήθηκε, ή αν υπάρχει ακόμη αρνητικό κλίμα μέσα στην τράπεζα. Επίσης, θα είναι χρήσιμο παράλληλα να διερευνηθεί και το πώς το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού προσάρμοσε τις πολιτικές του ώστε να επιτύχει την ικανοποίηση των εργαζομένων κι από τα δύο περιβάλλοντα.

\

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση

Altinay, L., and Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in hospitality and tourism*. Butterworth-Heinemann: Oxford

Altunbas, Y., & Ibanez, D. (2004). Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe. The Role Of Strategic Similarities. *ECB Working Paper Series* .

Amihud, Y., & Miller, G. (2010). *Bank Mergers & Acquisitions*. Springer.

Armstrong, M. (2000b). *Team Rewards*. London: CIPD.

Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. London: CIPD.

Bank, P. (2011). *Crisis, Greek Banking System and Real Economy (In Greek)*. Ανάκτηση 2012, από Piraeus Bank:

http://www.piraeusbank.gr/Documents/internet/Economic_Research/Greek_Economy/2011/presentation_Greek_banks.pdf

Barney, J., & Wright, P. (1998). *On Becoming A Strategic Partner: The Role of Human resources in Gaining Competitive Advantage*. Ανάκτηση 2013, από http://cm.nsysu.edu.tw/~uen/course_2010_Spring/course%20materials/ref-pdf/Barney%20and%20Wright-VRIO.pdf

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and performance*,. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Benston, G. (1994). Universal Banking. *The Journal Of Economic Perspectives* , 8 (3), σσ. 121-143.

Berry, J. (1983). *Acculturation: A comparative analysis of alternative forms*, In R.J. Samuda & S.L.(Eds.)*Perspectives in immigrant and minority education*. Woods.

Bloisi, W. (2006). *An Introduction to Human Resources Management*. McGraw-Hill Higher Education.

- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice* (4η εκδ.). Palgrave Macmillan.
- Brown, D. (2001). *Reward Strategies, From Intent to Impact*. London: CIPD.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Cancel, C., Rodgers, I., & Raynaud, M. (2002). *Successful Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: How to Bridge Corporate Cultures*. McGraw-Hill.
- Changi, N. (2003). Stock Market Reaction to Mergers and Acquisitions in Anticipation of a Subsequent Related Significant Event: Evidence from the Korean Telecommunications Industry. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies* (Vol. 6), σσ. 141-143.
- Claessens, R. (2012). *Corporate Culture in Banking*. AuthorHouseUK.
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone Needs a Mentor*. London: CIPD.
- Cooper, C. (2000). In for the count,. *People Management*, 12 October , 28–33.
- Cornett, M., & Tehranian, H. (1992). Changes in corporate performance associated with bank acquisitions. *Journal of Financial Economics* (31), σσ. 211-234.
- Davis, S. (2000). *Bank Mergers: Lessons for the Future*. Palgrave Macmillan.
- Deal, T. (2000). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers, and Reengineering* . Basic Books.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley: Reading, MA.
- Dell’Ariccia, G., Detragiache, E., & Rajan, R. (2008). The real effects of banking crises. *Journal of Financial Intermediation* , 17, σσ. 89-112.
- Dent, E., & Goldberg, S. (1999). Challenging" Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science* (35), σ. 25.
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, A. (2007). *International Human Resource Management* (5η εκδ.). Thomson Learning.
- Farnham, D. (2000). *Employee Relations in Context, 2nd edn*. London: Institute of Personnel and Development.

- Feldman, S. (1988). How organizational culture can affect innovation. *Organizational Dynamics* , 17, 57-68.
- Fitz-enj, J. (2000). *The ROI of Human Capital*. New York: American Management Association.
- Frank, M. (2008). *Managing Corporate Culture After a M&A (example DaimlerChrysler): How can one develop a mutual or common culture after a large merger or acquisition?* . GRIN Verlag oHG.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment*. London: Routledge.
- Gill, J., and Johnson, P. (2007). *Research methods for managers*. Sage Publications
- Gratton, L. (2000). Real step change. *People Management*, 16 March , 27–30.
- Guest, D. E. (2001). *Industrial relations and human resource management, in Human Resource Management: A critical text*. London: J Storey, Thomson Learning.
- Harrison, R. (2002). *Learning and Development, 1st edn*. London: CIPD.
- Harrison, R. (2005). *Learning and Development, 2nd edn*. London: CIPD.
- Harzing, A., & Pinnington, A. (2010). *International Human Resource Management*. Sage Publications Ltd.
- Hellenic Bank Association. (2011). *Greek Banking System in 2010 (In Greek)*. Ανάκτηση 2012, από Hellenic Banks Association: <http://www.hba.gr/main/Ereunes-meletes/EllinikoTrapezikoSistima2011.pdf>
- Hendry, C. (1991). International comparisons of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* , 2 (3), σσ. 415-440.
- Hirsh, W. (2000). *Succession Planning Demystified, Report No 372*. Institute of Employment Studies.
- Hirsh, W., & Carter, A. (2002). *New Directions in Management Development, Paper 387*. Institute of Employment Studies.
- Hofstede, G. (1985). The Interaction between National and Organizational Value Systems. *Journal of Management Studies* , 22, 347-357.

- Honey, P., & Mumford, A. (1996). *The Manual of Learning Styles, 3rd edn.* Honey.
- Johnson & Scholes. (1997). *Exploring Corporate Strategy.* Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Kearns, P. (2005b). *Human Capital Management, Reed Business Information.* Sutton: Surrey.
- Kotter, J. (2011). *Corporate Culture and Performance .* The Free Press.
- Krugman, P. (2011, May 22). *When Austerity Fails.* Ανάκτηση από The New York Times:
http://www.nytimes.com/2011/05/23/opinion/23krugman.html?_r=2&ref=opinion
- Lawson, W. (2012). *The History of Banking.* Rarebooksclub.com.
- Leary-Joyce, J. (2004). *Becoming an Employer of Choice.* London: CIPD.
- Lengnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, M. (1998). Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. *Academic Management Review* , 13 (3), σσ. 454-470.
- Mallin, C. (2007). *Corporate Governance* (2η εκδ.). OUP Oxford.
- Manus, T. M., & Graham, M. D. (2003). *Creating a Total Rewards Strategy.* New York: AmericanManagement Association.
- Millward, N., Bryn, A., & Forth, J. (2000). *All Change At Work?* London: Routledge.
- Mumford & Gold. (2004). *Management Development: Strategies for action.* London: CIPD.
- Mumford, A., & Gold, J. (2004). *Management Development: Strategies for action.* London: CIPD.
- Nielsen, N. H. (2002). Job content evaluation techniques based on Marxian economics. *WorldatWork Journal*, 11(2) , 52–62.
- Oracle. (2005). *Human Capital Management.* London: People Management.
- Pieper, R. (1990). *Human Resource Management: An International Comparison.* Walter de Gruyter & Co.

- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy* , 34, σσ. 575-582.
- Purcell, J. (1999). Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal* , 26–41.
- Purcell, J. (2001). *The meaning of strategy in human resource management: A critical text(second ed.)*. London: Thompson Learning.
- Reed, A. (2001). *Innovation in Human Resource Management*. London: CIPD.
- Rees, C., & Edwards, T. (2010). *International Human Resource Management: Globalization, National Systems and Multinational Companies* (2η εκδ.). Financial Times/ Prentice Hall.
- Reynolds, J. (2004). *Helping People Learn*. London: CIPD.
- Schein, E. H. (1985). *Organization Culture and Leadership* . New York: Jossey Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist* , 109–19.
- Schramm, J. (2001). *The Change Agenda*. CIPD, London: CIPD, London.
- Storey, J. (1989). *From personnel management to human resource management, New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review* (74), σσ. 86-92.
- Tabassi, A., & Bakar, A. (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management* , 27 (5), σσ. 471-480.
- Torrington, D., Taylor, S., & Hall, L. (2007). *Human Resource Management* (7η εκδ.). Financial Times/ Prentice Hall.
- Tyson, S. (1997). Human resource strategy: a process for managing the contribution of HRM to organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management* , 277–90.

Ulrich and Lake. (1990). *Organizational Capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley.

Wells, D., & Schminke, M. (2001). Ethical development and human resources training: an integrative framework. *Human Resource Management Review* , 11 (1-2), σσ. 135-158.

Wright, P., Dunford, B., & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* , 27, σσ. 701-721.

Ελληνική

Αγγελόπουλος, Π. (2010). *Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*. Σταμούλης Α.Ε.

Αλεξιάκης, Π., & Πετράκης, Π. (1990). *Το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*. Σάκκουλας.

Αυλωνίτης, Γ.,(2001), *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Τόμος Α, Β Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.

Κορλίρας, Π. (2006). *Νομισματική Θεωρία και Πολιτική*. Αθήνα: Μπένος.

Κυριαζής, Δ. (2007). *Συγχωνεύσεις & Εξαγορές*. Αθήνα: Σμπίλια Κ. & Σια Ο.Ε. «Πανεπιστημιακό».

Κυριαζόπουλος, Π. & Σαμαντά, Ε. (2011) *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ* Αθήνα, Εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική

Λώλος, Σ. (2007). *Χρηματοπιστωτικό Σύστημα κι Οικονομική Ανάπτυξη*. Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Μάλλιαρης, Π. (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Γ' έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις: Σταμούλης Α.Ε.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *MANATZMENT*. Αθήνα: Μπένου Γ.

Σαπουντζόγλου Γ, & Πεντότης Χ. (2009). *Τραπεζική Θεωρία και Πρακτική, Πανεπιστημιακές Σημειώσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Σταθακόπουλος, Β., (2001), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Τζαβαλής, Η. (2010). *Μελέτες για το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών ΟΠΑ Α.Ε.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Προσωπικά στοιχεία:

Φύλλο Άρρεν Θήλυ

Ηλικία 20-30 30-40 40 και άνω

Μόρφωση Μέση Εκπαίδευση Ανωτέρα
 Ανωτάτη

Χρόνια υπηρεσίας στην ΑΤΕ:

5-10 10-15 15-20 20 και άνω

Θέση εργασίας:

.....
.....

1. Η άποψη σας για την εξαγορά της ΑΤΕ από την Τράπεζα Πειραιώς είναι θετική ή αρνητική;

Θετική

Αρνητική

2. Ποιούς θεωρείται ότι έχει επηρεάσει περισσότερο η εξαγορά; Πελάτες, υπαλλήλους, δανειστές; Και γιατί;

Απάντηση.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Έχουν αυξηθεί οι απαιτήσεις στην εργασία σας μετά την εξαγορά;

ΝΑΙ

ΌΧΙ

4. Απαιτείται τώρα καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου εργασίας σε σύγκριση με πριν;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

5. Πόσο έχουν αλλάξει οι σχέσεις με τους Προϊσταμένους σας;

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

6. Η ανωτέρω αλλαγή είναι προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο;

Καλύτερα

Χειρότερα

7. Πόσο έχουν αλλάξει οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Πολύ λίγο

8. Προς το καλύτερο ή προς το χειρότερο;

Καλύτερα

Χειρότερα

9. Πόσο έχουν αλλάξει οι συνθήκες εργασίας σας;

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

10. Τώρα είναι καλύτερα ή χειρότερα από πριν;

Καλύτερα

Χειρότερα

11. Έχει αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα μεταξύ συναδέλφων;

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

12. Ανάμεσα σε ποιούς; Συναδέλφους από την ΑΤΕ ή την Τράπεζα Πειραιώς;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

13. Κατά την άποψή σας, αυτό είναι καλό ή κακό;

Καλό

Κακό

14.Υπάρχει φόβος για λήξη της σύμβασης εργασίας σας ως νέο προσωπικό της Τράπεζας Πειραιώς σε σχέση με το ήδη υπάρχον προσωπικό;

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

15. Στην ΑΤΕ (ως μία Τράπεζα με δημόσιο χαρακτήρα) οι συμβάσεις εργασίας λύνονται δυσκολότερα σε σχέση με την ΤΠ;

Ναι

Όχι

16.Υπάρχουν ενδυματολογικές αλλαγές;

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

17. Η καθημερινή σας ενδυμασία είναι τώρα πιο περιοριστική ή πιο ελεύθερη;

Απάντηση.....

.....

.....

.....

18. Υπάρχουν αλλαγές στον μισθό σας;

Ναι

Όχι

19. Τώρα είναι καλύτερα η χειρότερα από πριν;

Καλύτερα

Χειρότερα

20. Υπάρχουν αλλαγές στο ωράριο εργασίας σας;

Ναι

Όχι

21. Τώρα το ωράριο είναι πιο αυστηρό ή πιο ευέλικτο;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

22. Η εργασία σας στην ΑΤΕ ήταν περισσότερο ατομική ή ομαδική;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

23. Στην Τράπεζα Πειραιώς ισχύει το ίδιο;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

24. Πόσο σημαντικό ήταν στην ΑΤΕ το ομαδικό πνεύμα για την επίτευξη των συνολικών στόχων της Τράπεζας;

Πάρα πολύ
 πολύ
 λίγο

πολύ λίγο

25. Στην Τράπεζα Πειραιώς ισχύει το ίδιο;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

26. Προασπίζεται η διατμηματική συνεργασία;

Ναι Όχι

27. Αυτό ήταν πιο έντονο στην ΑΤΕ ή στην Τράπεζα Πειραιώς;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

28. Σε ποια από τις δύο Τράπεζες είναι είναι πιο εύκολη η δυνατότητα πρωτοβουλίας;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

29. Έχουν ενσωματωθεί τα πληροφοριακά συστήματα της Τράπεζας Πειραιώς στην ΑΤΕ;

Ναι

Όχι

30. Τα πληροφοριακά συστήματα της ΤΠ είναι πιο αναβαθμισμένα;

Ναι

Όχι

31. Απαιτούν περισσότερη γνώση της σύγχρονης τεχνολογίας;

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

32. Στην ΑΤΕ υπήρχε δυνατότητα για βελτίωση και εμπλουτισμό γνώσεων; (πιστοποιήσεις, σεμινάρια, σπουδές)

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

33. Πιστεύετε ότι θα ισχύει το ίδιο και στην ΤΠ;

Απάντηση.....

.....

.....

.....

34. Στην ΑΤΕ επιβραβεύονταν οι καλές αποδόσεις;

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

35. Πιστεύετε ότι θα ισχύει το ίδιο και τώρα;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

36. Στην ΑΤΕ, πώς ήταν η αντιμετώπισή σας με και προς τους πελάτες;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

37. Πόσο έχει αλλάξει τώρα αυτή η σχέση;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

38. Στην ΑΤΕ, οι πωλήσεις, ήταν κύριο κομμάτι της εργασίας σας;

Πάρα πολύ

πολύ

λίγο

πολύ λίγο

39. Στην ΤΠ είναι το ίδιο;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

40. Στην ΑΤΕ υπήρχαν πιστοποιημένοι υπάλληλοι; (επενδυτικά,
τραπεζοασφαλιστικά)

Απάντηση.....
.....
.....
.....

41. Στην Τράπεζα Πειραιώς υπάρχουν περισσότεροι ή λιγότεροι;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

42. Στην ΑΤΕ υπήρχαν επιπτώσεις για την μη έγκαιρη επίτευξη του
στόχου;

Ναι

Όχι

43. Στην ΤΠ ισχύει το ίδιο;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

44. Τα στελέχη της ΤΠ θεωρείτε ότι είναι πιο καταρτισμένα σε σχέση με τα στελέχη της ΑΤΕ;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

45. Πόσο έχει αλλάξει το επαγγελματικό σας ενδιαφέρον και το αίσθημα προσωπικής ευθύνης;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

46. Στο κατάστημα, το κλίμα είναι ευχάριστο και φιλικό; (σε σύγκριση με πριν)

Απάντηση.....
.....
.....
.....

47.Στην ΑΤΕ υπήρχε όραμα της Τράπεζας; Και αν ναι ποιο ήταν αυτό;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

48.Σήμερα υπάρχει μεγαλύτερο όραμα;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

49.Τι πιστεύετε ότι θα γίνει μετά την εξαγορά της ΑΤΕ;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

50.Ποια θέση πιστεύετε ότι θα έχει η νέα Τράπεζα στον κλάδο;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

51. Πιστεύετε ότι θα μπορούσε η ΑΤΕ να παραμείνει μόνη και να επιβιώσει;

Απάντηση.....
.....
.....
.....

52. Από την εξαγορά, ποια Τράπεζα θεωρείτε ότι κέρδισε περισσότερο; Η ΑΤΕ ή η Τράπεζα Πειραιώς;

Απάντηση.....
.....
.....
.....